

بادر اليوم إلى تحويل طاقم عملك إلى فريق فاعل!

تغلب على نزعة التنافس التناحري بالتعاون الخلاق

# النجاح جهد جماعي



د. تشارلز ب. دايفرت

نقله إلى العربية

سعيد محمد الأسعد



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

لتطوير  
أحمد ياسين

# النجاح جهدٌ جماعيٌّ

الدكتور تشارلز ب. دايفرت

لطوير  
أحمد ياسين



@Ahmedyassin90

نقله إلى العربية:

سعيد محمد الأسعد

العبدان  
Obekan

Original Title  
**SUCCESS IS A TEAM EFFORT**

Charles B. Dygert, Ph.D

Copyright © 2007 by Charles B. Dygert

ISBN: 978 - 0 - 9792371 - 3 - 3

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by Keene Publishing, PO Box 54 Warwick, NY 10990 (U.S.A).

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع كين للنشر/موبرس - نيويورك - الولايات المتحدة.

© 2008 - 1429

ISBN 978 - 9960 - 54 - 549 - 3

الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009م

الناشر **المكتبة العبيكان للنشر**

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العلم - جنوب برج الملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937586، فاكس: 2937588 من جب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

مهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

دايفرت، تشارلز

النجاح جهد جماعي، / تشارلز ب. دايفرت، سعيد محمد الأسعد - الرياض 1429هـ

114 ص، 14 - 21 سم

رقم ملف: 3 - 549 - 54 - 9960 - 978

1 - إدارة الأعمال 2- النجاح

أ. الأسعد، سعيد محمد (مترجم) ب. العنوان

1429 / 4357

نيوي: 658

رقم الإيداع: 1429 / 4357

رقم ملف: 3 - 549 - 54 - 9960 - 978

**امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع المروية

هاتف: 4160018/ 4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.



نصویر  
آحمد یاسین

نصویر

أحمد ياسين

لوہر

@Ahmedyassin90

إلى أفراد أسرتي  
كفاء حسن احتمالهم ومحببتهم ودعمهم لي  
في أثناء إعداد هذا الكتاب  
- تشارلز

نصير  
أحمد ياسين

نصویر  
آحمد یاسین  
نوٹر

@Ahmedyassin90



## المحتوى

9	المقدمة	
11	الديمقراطية في العمل	الفصل الأول
25	معجزة الأهداف المشتركة	الفصل الثاني
35	ما وراء التنافس	الفصل الثالث
47	الفريق «الداخلي»	الفصل الرابع
57	نحن في هذا الأمر معاً	الفصل الخامس
67	الإستراتيجية المصرية	الفصل السادس
77	قل: «نحن!»	الفصل السابع
87	بيئتك الجديدة	الفصل الثامن
95	فصل إضافي:	
97	الثقافة تورث النجاح	
113	تعريف بالمؤلف	



تصوير

أحمد ياسين

نویتر

@Ahmedyassin90

## مقدمة

إلى عهد قريب، وبعد أن فرغت من تقديم مشاركتي في مؤتمر أمام رابطة تجارية وطنية، سألني بعض الحضور: «دكتور دايفرت، ما هي في رأيكم أهم عناصر المؤسسة الناجحة؟»

لم أكن بحاجة إلى طويل وقت للتفكير، فأجبت: «العمل الجماعي والتعاون».

وقد أتيت لي، بحكم أسفاري كخبير استشاري في مجال التجارة والتعليم والشؤون الحكومية، أن أذهب بعيداً في استقصاء بُنى عشرات المؤسسات؛ فعاينت ضروباً كثيرة من أساليب القيادة: من غُلواء إدارة متعسفة، إلى إسفاف إدارة القُوبة، مروراً بكل ما يقع بينهما من احتمالات.

إن تحويل مكان العمل من وسط استبدادي مطلق إلى وسط يسوده الانسجام والتعاون، لا يمكن أن يتحقق بين عشية وضحاها؛ بل يكون نتيجة لجهود بناءة تقوم على أساس من العلم والتخطيط.

وحرى بهذا الكتاب أن يجيبك عن الأسئلة الآتية:

- لماذا يفقد الناس روح الإبداع الفطري لديهم؟

- ما منشأ التفكير اللاتعاوني؟

- كيف يمكن بناء محيط ديمقراطي دافئ؟

- كيف يمكن استعمال «جوانب الذكاء السبعة» في بناء جماعات مؤتلفة؟

- بَمَ خرجت البحوثُ في علاقة مورفينات بيتا الباطنية بالأوساط العاطفة المشجعة؟

- هل يمكن أن يكون للتوتر أثرٌ إيجابي؟

- ما الدروس التي نستخلصها من أمثلة العمل الجماعي في اليابان والاتحاد السوفييتي السابق؟

- كيف يمكن الانتقال من وضع التقيد والالتزام والطاعة العمياء إلى وضع الانطلاق إلى انتهاز الفرص؟

- ما الشروط الواجب توافرها لبناء بيئة عملٍ تشاركية؟

أرى أن الوقت قد حان - وقد دخلنا في القرن الحادي والعشرين - لكي يكون الاحترام المتبادل والغايات المشتركة والجهود الموحدة المتضاهرة، سمة لازمة للمجتمع، فذلك أمرٌ مهمٌ لمصلحة عائلتنا، ومدارسنا، ومؤسساتنا، وحكوماتنا.

هلمَّ إذن إلى اغتنام هذه الفرصة: لتعرف أساليب بلوغ النجاح وأسبابه ومتطلباته. واعلم أن النجاح ليس لعبةً فردية، بل هو جهدٌ جماعيٌّ صرف.

## 1

## الديمقراطية في العمل

منذ سنوات وأنا أجهد في التماس إجابات عن عدد من التساؤلات.

- كيف نستطيع التخلص من مشاعر انعدام الثقة بين مختلف طبقات مؤسسة ما؟

- لماذا غدا مكان العمل «مجالاً للأداء الآلي الرتيب» لملايين الأفراد المعروفين بالإبداع فيما مضى؟

- ماذا عسانا أن نفعل لإحلال روح التعاون البناء محل التنافس التناحري الهدام؟

- كيف لنا أن نتفق مليارات الدولارات على التعليم، في مقابل تدني نتائج الاختبارات الوطنية إلى مستويات قياسية؟

وبصفتي مربياً ومحاضراً ومدرّباً في المؤسسات، فقد أتيح لي الاطلاع على المشكلات التي تواجهنا عن كثب، إنها ليست مشكلات تتصل بالولايات المتحدة عموماً، بل هي مشكلاتك ومشكلاتي بالتحديد.

وقد جاء هذا الكتاب نتاجاً لاعتقاد بأن الوقت قد آن لإحداث تغيير جذري في أسلوب تناولنا لموضوع النجاح، وذلك بأن نتخلص نهائياً من جيل «أنا» ونستبدل به «نحن». وقد رسخت خبراتي العملية في نفسي أن «البناء الجماعي» أكبر بكثير من مجرد فكرة تقال: إنها إستراتيجية

عملية مضمونة، قادرة على تحويل مسار حياتنا - وحياة مَنْ حولنا - إلى مستويات جديدة متقدمة من التحصيل.

### رابحون وخاسرون

يقال: إننا ولدنا فيما يسمى «أعظم ديمقراطية في العالم»، غير أن كثيرين لا يعتقدون بذلك، فبيئة مؤسسة متوسطة عادية هي أبعد ما تكون عن الديمقراطية، وأقرب ما تكون إلى الديكتاتورية أو ما ندعوه أسلوب القيادة الأوتوقراطي أو الاستبدادي المطلق.

أما في الأحوال الملحة التي تقتضي استجابة فورية، فإن الإدارة الأوتوقراطية الاستبدادية تصبح منطقية وذات معنى، فالجنود في ميدان المعركة، ورجال الإطفاء الذين يسعون إلى إنقاذ الأرواح، ورجال الشرطة الذين يحاولون إحلاء منطقة أصابها فيضان أمثلة صالحة لحالات تتطلب أسلوب قيادة أوتوقراطياً.

وأما في بيئة العمل اليومية المعتادة، فليس للإدارة الاستبدادية كبير معنى. أما ترى أن الأجواء التي تسودها السيطرة المطلقة والتحكم جديرة بأن تخلق الإنجار الماعل، وتقضي على ثقة المرء بنفسه واحترامه لذاته، وتلثم معنوياته وتعيق تقدمه!

وتلاحظ نزعة التنافس في صميم البيئة الاستبدادية، وفي مختلف جوانب الحياة، ففي البيت يتفاخر الوالدان بولدهما «الأفضل» أو ابنتهما «الفضلى»، والمدرسة تُفري الطلبة بعضهم على بعض، اختباراً لقدراتهم في الرياضة والتحصيل؛ وفي مكان العمل تبتدع الإدارة برامج وتتخذ

إجراءات من شأنها أن تخرج بأفرادِ فائرين وآخرين خاسرين. وفي ذلك يقول دانيال بوروس:

### إن التركيز على التنافس

سمةٌ توحى دوماً بتواضع مستوى الجودة.

ثم إن القيادة الاستبدادية الجائرة تثير نزعة التنافس والشقاق بين المرؤوسين. فقد لا يتورع بعضُ العاملين عن القيام بأي تصرفٍ في سبيل إرضاء مديرٍ مستبدٍّ، أو طمعاً في نيل خطوةٍ عنده، ولو انطوى ذلك على إساءةٍ إلى زملاء العمل والغضب من أقدارهم.

كذلك يلاحظ أن الأفراد الساعين إلى كسب الاستحسان والمصلحة الشخصية عادوا غير معنيين بتفوق مؤسساتهم أو تميزها. ويترجم ذلك عملياً، في المؤسسات التجارية، إلى تدنٍّ في جودة السلع والخدمات.

ونحن نولد ومع كلِّ منا نصيبٌ من الإبداع الفطري، لولاه كيف نستطيع تعلُّم لغةٍ من نقطة الصفر، وتطوير مهارتنا الحركية، وصوغ شخصياتنا؟ لكن لماذا تبدو جذوةٌ كثيرٌ من إبداعاتنا الخلّاقة منطفئة أو متخامدة في الوقت الذي نزمع فيه استهلال حياتنا المهنية؟

وقد خلصت الأبحاث السلوكية إلى أننا.

في سن الخامسة نكون لا نزال محتفظين بكامل روح الإبداع الفطرية لدينا.

وما إن نبلغ السابعة حتى لا يبقى منها سوى عشرة في المئة.

ماذا يحدث في غضون هاتين السنتين الحاسمتين؟ مما نفعله هو أننا ندخل المدرسة الابتدائية.

فإذا لم تواجه بيئة استبدادية في بيتك، فلا بد أنك عانيت من تلك البيئة عند دخولك المدرسة الابتدائية؛ ففي حكم المؤكد أنك قد واجهت هناك الحقيقة المؤلمة لعالم تنافسي احتكاري، حيث وجدت نفسك في لجة التنافس مع رفاقك من التلاميذ، وحيث يرى كثيرون أنه المكان الذي تبدأ فيه المشكلات الحقيقية.

وخلافاً لما ننزع إلى الاعتقاده، فإن بيئة المستوى الأول (الابتدائي) لم تكن قطعاً ملائمة للعمل الجماعي. فإذا كنت شخصاً مبدعاً - شأن معظم الناس - فقد وجدت نفسك الآن وحيداً في جو لست مهياً له.

وفي رياض الأطفال تعلمت الأناشيد والرقصات والألوان والأشكال التي ساعدتك على تطوير مكان من الأصالة لديك. على أن أمراً مهماً قد حصل في المرحلة الأولى. لقد دخلت عالم «المهارات الثلاث اللازمة». وهنا بات ذكاؤك الإبداعي خارجاً عن إطار الموضوع، أو - في أحسن الأحوال - ذا أهمية ثانوية في سياق ما يُطلب منك أدائه من مهام باستعمال مهاراتك المنطقية. وهي المهارات التي أخفقت في تطويرها في البيت.

وإذا كنا نفقد تسعين في المئة من طاقاتنا الإبداعية الفطرية مع بلوغنا سن السابعة، فهل يمكن أن نستعيد ما فقدناه فيما بعد؟ يا ترى؟ يستحيل ذلك، لأننا إذا بلغنا من العمر أربعين سنة نكون قد فقدنا تسعاً وتسعين في المئة منها.



ما الذي حصل؟ هل يكمن السبب في دحولنا الجامعة؟ هل هو انغماسنا في معترك الحياة العملية؟

### من وضع سيئ إلى وضع أسوأ:

لا شك في أن المرحلة الواقعة بين التخرج ومباشرة العمل الأول هي مرحلة انتقال من حال سيئ إلى حال أسوأ منه، ذلك لأن مكان العمل في الولايات المتحدة غالباً ما يكون تكراراً للبيئة الاستبدادية السائدة في كثير من البيوتات وفي معظم المدارس.

وتعمل بعض المؤسسات وفقاً لسلسلة قديمة من الأوامر الصارمة، بحيث تصدر القرارات من جهة عليا يدها مقاليد الأمور، وتنتقل عبر جهة وسطى إلى القنوات الدنيا لتنفيذها.

وقد يشبه «تسلسل العاملين» هذا بنسق أولئك الجنود المحكومين بالطاعة والامتثال، الذين حلدّهم الشاعر ألفريد لورد تيسون بقوله:

قَدَرُهم الاستجابة العمياء،  
قَدَرُهم ألا يدركوا الأسباب،  
قَدَرُهم التنفيذ ولو إلى حتفهم.

ما هي وجهة أولئك الرجال الشجعان؟

إلى ما بين فكّي الموت،

إلى شفير الجحيم.

والرجال الذين يعنيههم تيسون لم يولدوا مستعدين لالتزام الأوامر وتنفيذها بحذافيرها من غير جدال مهما كانت النتائج: بل إن تلك الصفة

تُطَبَّع في أذهانهم بالتلقين المتكرر في ميادين التدريب، حيث يتعين كبت التفكير الفطري الإبداعي.

فإذا ما حصل الشيء نفسه في مصنع أو مؤسسة، انتهى الأمر إلى أطر بشرية عاملة تتسم بما يسمى «التفكير المطوع اللاتعاوني»، وهو أدنى مستويات أساليب التفكير المعروفة في أماكن العمل الأمريكية، ويكثر عادة في الأوساط المحكومة من إدارات مستبدّة.

إن مَنْ يحاكمون الأمور بهذا الأسلوب إنما يحملهم على ذلك أنهم لم يُمنَحوا فرصة المشاركة في عملية صنع القرار، إذ لم يُستشاروا أو يُطلب منهم إبداء الرأي يوماً. ولطالما سمع العامل رئيسه في العمل يقول: «هذه طريقتي، الزمها ولا فدونك الطريق».

ردّ على ذلك أنك عندما تستمرّي أسلوب التفكير اللاتعاوني، فلا بدّ من أن تقضي إلى نقطة تفقد عندها روح المبادرة، وتغدو بحاجة إلى مَنْ يُحدّد لك معالم ما يترتّب عليك عمله، ثم يتركك لتنفيذه.

### ينشأ أسلوب التفكير اللاتعاوني

عن إدارة متحكّمة يقوم عليها أفراد

تعوزهم المهارات الإدارية.

ومن الواضح أن المدير الذي يفتقر إلى خبرة قيادية سابقة هو في حالة بحثٍ مستميتٍ عن نماذج حيّة لأداء الوظائف، ومع أن تدريب المديرين أمرٌ مساعدٌ وإيجابي، فإن المديرين الجُدُد غالباً ما يعمدون إلى النماذج القيادية التي عرفوها في البيت وفي المدرسة.

ولئن كان القانونُ الأبويُّ هو السائدُ في البيت، فإن قانون الإدارة هو السائدُ في مكان العمل. وهنا يكمن السببُ في أن كثيرين من المديرين يعاملون موظفيهم كالأطفال.

وواقع الأمر في بلادنا أن مَنْ يضع القواعد والقوانين في المؤسسات يعاقب من يخرقها؛ وبذلك تتحول القوى العاملة إلى رُبوبات (إنسالات) مسلوقة التفكير. فالعاملون عادوا لا يفكرون، أو لا يرغبون في التفكير، فيما هو أبعد من مهامهم الفردية، وباتت المؤسسة في نظرهم عاثبة لا يهتمُّ منها إلا مكاتبهم. وقد أخبرني أحد العاملين: «إذا أدَّيتُ عملي ونأيتُ بنفسِي عن المتاعب، تركني مديري وشأني. وفي يوم دفع الرواتب اتَّسَلَّمْ صكَّ راتبِي».

هلا غرو بعد ذلك إذا طُمِسَت الروح الوطنية في نفوسنا، ولا عجب في أن يُقَصَّر الشبابُ في الارتقاء إلى مستوى توقُّعاتنا، ونتساءل: هل بذل حقاً عندما نعلم أن ملايين الناس قد فقدوا احترامهم لذواتهم وآثروا الهروب من واقعهم إلى تعاطي المخدرات أو المسكرات؟

### الحافز إلى النجاح:

ثمة خياران عادةً لبيئتنا في المنزل، وفي ميدان التعليم، وفي مكان العمل. خيارٌ ديمقراطي وآخر استبدادي. ولا شك في أن تحقيق نوع من التوازن بينهما أمرٌ مستحب، غير أن من المؤسف في الواقع أن الكثرة الكاثرة قد مالت إلى اعتماد الخيار الثاني.

وليس من المنطق السليم أن نقرر بأنفسنا خلق جوٍّ من التحكم والسيطرة يعوق التقدم الإنساني ويثبِّطه. فهل في نيتنا حقاً إلغاء قيمتنا الذاتية

واضعاف الروح المعنوية؟ لا أعتقد ذلك. غير أن معظم الناس لم يمتلكوا ما يكفي من القدرات لتفعيل الديمقراطية على المستوى الشخصي.

إننا نطمح إلى بلوغ نتائج البيئة الديمقراطية. لكننا فيما يبدو نعدم الوسيلة إلى تحقيق ذلك. وإنما نرغب في أن يحلّ التعاون محلّ التنافس، ولكن ذلك لن يحدث إلا إذا علمنا كيف يتحقق.

والساعي إلى النجاح، كما نعلم جميعاً، هو الشخص المندفع إلى بلوغه بدافع قوي. ولكن ما مصدر هذا الدافع؟ وما الذي يحمزه على السعي إلى بلوغ غاية بعينها؟

إن القوة الحافزة الباعثة على الحركة ليست براعة تُكتسب.  
إنها استجابة طبيعية للبيئة المحيطة.

ومن المعروف أن ظروف حياتك والعوامل المؤثرة فيها إما أن تحملك على «الانتهاج»، أو «الانفلاق». وتشير الوقائع إلى أن أصحاب الدوافع القوية إنما يستجيبون لبيئاتهم. وأن سواهم ممن تعوزهم مثل تلك الدوافع يستجيبون لبيئاتهم كذلك.

وثمة سبب رئيس يدعو الناس إلى تحرّي النجاح؛ فهو يُشبع خمساً من حاجات النفس البشرية:

- الحاجة إلى التقدير.

- الحاجة إلى الأمن الاقتصادي.

- الحاجة إلى الأمن العاطفي.

- الحاجة إلى التعبير عن الذات.

- الحاجة إلى احترام الذات.

ويرى عالم النفس برادفورد ويلسون وحورح إدينغتون، مؤلفا كتاب First Child, Second Child أن سلوك الناس محكومٌ بدوافع طبيعية تتمثل في «نيل المكافآت والتقدير، واجتناب الألم والخطر، والانتقام».

والبيئات الاستبدادية تقيم الدليل على هذه الدوافع الثلاثة جميعاً؛ إذ تشير الدراسات إلى أن المناخات الاستبدادية (الديكتاتورية) في البيت والمدرسة ومكان العمل تفضي إلى توقعات الأداء الآتية في مجموعة من الأفراد:

15% سيحققون النجاح.

70% سيظهرون سلوكاً معتدلاً.

15% سيظهرون سلوكاً «تمردياً» أو «انتقامياً».

وفي المقابل، تثير البيئة الديمقراطية (التي تصنع قراراتها بالمشاركة) سلوك نجاح بنسبة تقارب 100% في أي مجموعة أفراد.

ثم إن روحنا المعنوية ترتفع أو تنخفض تبعاً لطبيعة محيطنا، فمع ارتفاع المعنويات يصبح كل شيء ممكناً. فعلى سبيل المثال: لماذا تكون للفريق المحلي الأفضلية على خصمه في مباراة رياضية؟ لأنه يلعب على أرضه وبين جمهوره المشجع، فتزكو روحه المعنوية، التي تستحث بدورها اللاعبين إلى مستويات أداء أعلى.

التقيتُ مرةً مغنّي أوبرا، فقال لي: «عندما يكون الحضور معي مشجعين ومتفهمين، أستطيع أن أبلغ بصوتي ذُرّاً من النغمات الموسيقية هي أعلى مما أستطيع تحقيقه في جلسات التمرّن». ذلك لأن البيئة الحافزة المستهضة للروح المعنوية تبعثه على أداءٍ رفيع يفصي إلى نجاحٍ باهر.

أليس رائعاً أن يحظى كلُّ فردٍ بمثل تلك الفرصة في تحقيق أعلى النغمات؟ حسبك أن تتأمل إمكانيات مجتمع يتوافر التشجيع عند كل منعطف فيه.

### إخماد الجُذا المضطربة:

في دولة يتمتع فيها الفرد بحرية الارتقاء إلى أعلى حدود إمكانياته، يلاحظ أن 85% من الأمريكيين هم من المفكرين المبدعين لا من المفكرين المنطقيين، هذه هي بيئتنا، وهذا هو تراثنا.

يقول روجر بيسن الابن، استناداً إلى نتائج بحوث شاملة أجراها على الشخصية الإبداعية: «إن الأفكار الأصيلة، المتمردة على القوالب النمطية، أكثر وجوداً لدى بعضنا دون بعضنا الآخر. ومن حسن الحظ أن أي أسرة أو شركة أو دولة هي بحاجة إلى رفد أفرادها من أصحاب الأفكار الإبداعية بالمنفذين الذين يستطيعون وضع الفكرة النظرية موضع التطبيق العملي، بحيث يكمل بعضهم بعضاً».

ويعدّد بيسن المزايا التي يتّصف بها المبدعون والمنطقيون:

### صفات المفكر المبدع:

- مرّن وتلقائي ولا تقليدي، منفتح لا تُصدّر أحكامه عن معايير شخصية.

- يعمل على البديهة والإدراك الحدسي، ولا ينتقل بالضرورة من خطوة منطقية إلى أخرى؛ ويفيد من المصادفات.
- غير منضبط، مشتت الانتباه وغير منظم.
- أكثر اهتماماً باستداع الأفكار منه بتطبيقها.
- قلق متعلم، متكاسل في القيام إلى واجباته المدرسية أو الوظيفية؛ وقد لا يتعلم المهارات الضرورية (ومن ثم لا ينال الدرجات العالية أو يكافأ بترقية).

### صفات المتفد المنطقي:

- مجتهد وجدير بالثقة.
- يفكر بتتابع الخطوات المنطقية؛ لا يركن إلى الشك.
- لديه الدافع والإصرار ومضاء العزيمة لمتابعة المشروع حتى النهاية.
- تكفيه أقل فكرة متميزة؛ عملي أكثر مما هو مثالي.
- يمتلك المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز العمل (لذا فهو حري بأن يكافأ في المدرسة أو في العمل).
- وإذا ذهبنا نتحرى المنظومات الثانوية في مجتمعنا، كالبيت والمدرسة ومكان العمل، أدركنا دون كبير عناء السبب في قلة عدد الناجحين الثاقبي الزند. فقد التقيتُ أباءً يفرضون القواعد الجامدة بدلاً من طرح الخيارات، وأساتذة يلزمون الطمل بالتقدم بسرعة واحدة لا تتغير، ومديرين لا يؤمنون بوجود استثناءات في سياسة الشركة أو المؤسسة.



وبات معروفًا أن مؤسساتنا تسودها نزعة الاستبداد والسيطرة والتحكم؛ فهي تعيب الصفات التي تميز منظومتنا السياسية، وتحمد نشاط المفكرين المبدعين، فتُحَمَّدُ جذوة طموحهم في تحقيق النجاح.

ما إن تتوافر لنا مجموعات من المفكرين المبدعين،  
حتى تضعهم فوراً في بيئات تبدو معدة لكبت ملكات خيالهم  
وقدراتهم الخلاقة، وتحويلهم إلى أشخاص خائبين.  
هكذا تُخمد النار الملتهبة إلى جذوة، ثم تنطفئ.

أما الأشخاص التحليليون المنطقيون - الذين يؤلفون نسبة الـ 15% الباقية - فهم أكثر استعداداً لتحقيق النجاح في ظل مناخات استبدادية قاسية؛ فيدركون أهدافهم في الواقع وهم ينتقلون من المراتب الوظيفية الدنيا إلى المراتب القيادية العليا. وتبين الأبحاث أن الأبناء الأبقار يندرجون غالباً تحت هذه الزمرة.

ويعتاج الممكرون المبدعون إلى بيئة من التشجيع. ويرجع نجاحهم في المشروعات والأعمال التي تمكنهم من وضع أفكارهم موضع التطبيق العملي، بحيث تتولى المؤسسة التي تنتفع بقدراتهم توفير جو ديمقراطي تعاوني يتيح لهم المشاركة في عملية صنع القرار. وهذا هو التوجه الذي يجب أن تسلكه أمريكا في القرن الحادي والعشرين.

ولكي أوضح ذلك أذكر واقعة تتصل بسيدة وابنتيها. الابنة الكبرى (البكر) كانت حسنة السير المدرسي. في حين كانت أختها الصغرى تعاني من مشكلات مدرسية. وعندما كانت الأم تطلب من ابنتها الكبرى مساعدة أختها المتعثرة في أداء واجباتها المدرسية، كانت الأولى تسعد بذلك، وتجدها

فيه فرصتها لإثبات كفاءتها وتعزيز مكانتها، باعتبارها الأخت الكبرى. فحققت الصفري تقدماً أكاديمياً كبيراً، لأن أختها عادت لا تنظر إليها كند منافسٍ لن تستطيع مجاراته، بل كحليفٍ يشدُّ من أزرها ويساعدها على النجاح.

كيف يستطيع الآباء تحويل التنافس إلى تعاون؟ إليك هذا المثال: أخبر أولادك أنهم إذا رتبوا غرفهم بأنفسهم عند وقت معين، فإنك ستخرج بهم لتناول البيتزا. وستدهشك السرعة التي يعملون فيها غرفهم حسنة الترتيب والنظافة. ولا داعي إلى أن تقوم بالإشراف عليهم أو بتذكيرهم بالتعاون.

إنك منذ اللحظة التي تمنح فيها من حولك فرصة المشاركة في الأنشطة واتخاذ القرارات، تسدي إلى نفسك، واليهم، معروفاً كبيراً.

آية ذلك ما حصل في مدرسة ثانوية في ولاية ألاسكا، ماونت إيدجكوم، عندما أشرك الطلبة في عملية اتخاذ القرارات، وكانت النتيجة سجلاً طلابياً لافتاً ومحبباً، إذ تحسّن أداء الطلبة البالغ عددهم 200 بدرجة كبيرة، وانعدمت تقارير «سوء السلوك» أو كادت.

ألا ترى إذاً أن إعادة اكتشاف الديمقراطية في العمل هي الخطوة الأولى على طريق النجاح؟





## 2

## معجزة الأهداف المشتركة

في مجال الرياضة، يُنظر إلى العمل الجماعي على أنه العنصر الأساسي للنجاح. يقول مدرب فريق نوتردام الأسطوري نوت روكني\*، «إن سرّ الفوز في مباريات كرة القدم هو العمل كفريقٍ واحدٍ متكامل. لا كأفراد. إنني لا أدرب أحد عشر لاعباً من أفضل اللاعبين، بل مجموعة أفضل أحد عشر لاعباً».

بإمكانك أن تكون ظهيراً ربيعياً عظيماً في كرة القدم، أو رامياً ممتازاً في اتحاد البايبول، أو نجماً لامعاً في اتحاد كرة السلة. ومع ذلك، فإذا اعتمدت في تحقيق النجاح على موهبتك فقط، يُخشى أن تصاب بخيبة أمل. وقد عبّر عن هذا المعنى نجم اتحاد الهوكي الوطني وين غريتسكي\*\* بقوله: «يتعذّر على شخصٍ واحدٍ الفوز بكأس ستانلي، في حين تمكّن فريق بوسطن بروينز من الفوز به سبع سنين متعاقبة بوجود بوبي أور\*\*\* في الفريق. هكلما ارتقى أداء الفريق ارتقى أدائك».

وما يصحّ في عالم الرياضة، يصحّ في غرفة الصف وقاعة الاجتماعات وغيرهما. فإذا كان الهدف مشتركاً فاز الجميع.

\* (Knut Rockne 1931 - 1888) (الترجم).

\*\* (Wayne Gretzky 1961) (الترجم).

\*\*\* (Bobby Orr 1948) (الترجم).

يذكر ديفيد وروجر جونسون في كتابهما *Circles of Learning* (حلقات التعلم) ثلاثة اختيارات للمعلمين في غرفة الصف:

1. بإمكان المعلمين تنظيم دروسهم على أساس تنافسي، بحيث يتبارى الطلبة فيما بينهم في سبيل هدف يتمكن من بلوغه أحدهم أو بعضهم فقط.

2. بإمكان المعلمين تنظيم دروسهم على أساس فردي، بحيث يعمل كل منهم وحده لتحقيق أهداف تعليمية لا صلة لها بأهداف الطلبة الآخرين.

3. بإمكان المعلمين تنظيم دروسهم على أساس تعاوني، يتيح للطلبة العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة للجميع.

يلاحظ أن الاختيار الثالث يحمل مزايا عديدة، ففي مثل هذه البيئة التعليمية «هناك تساند إيجابي متبادل بين الإنجازات المنشودة للطلبة؛ إذ يدرك هؤلاء الطلبة أن بلوغهم أهدافهم يتوقف حصراً على بلوغ الطلبة الآخرين في المجموعة التعليمية أهدافهم أيضاً».

وتؤيد البحوث التي أجراها المؤلفان جونسون في جامعة منيسوتا وفي المدارس العامة صحة هذا الأسلوب وجدوا. وهذا ما دفع إلى تدريب المعلمين والمربين على توظيف نهج التعلم التعاوني في غرفة الصف، بالنظر إلى أنه في أحوال كثيرة بمنزلة الأمل الوحيد الباقى.

### أجزاء قابلة للتبادل:

بُعِدَ الحرب العالمية الثانية تصاممت المؤسسات التجارية الأمريكية عن أفكار ابتكارية نفيسة في إدارة العمل، خرج بها مهندس أمريكي

اسمه إدواردز ديمينغ. فما كان منه إلا أن حمّل أفكاره (المتصلة بتطوير العاملين وتدريبهم وإدارة أفرقاء العمل) إلى اليابان. واليوم يشيد نقاد ديمينغ ممن أعرضوا عنه بالأمس بأفكاره باعتبارها عاملاً مهماً في إحياء الصناعة اليابانية وانتشارها، علماً بأن مفتاح نجاح اليابان كان إدخال العاملين في فعاليات صنع القرار. وقد أخفق أرباب الأعمال في الولايات المتحدة في اتباع مبادرة ديمينغ.

### لزم من طویل وأرباب الأعمال الأمريكيون المنتصدون

يعاملون موظفيهم على أنهم قطع قابلة للتبادل في نظام للتجميع.

على أن ذلك يشهد اليوم تحولاً ملحوظاً، فقد حدثت في العقد الماضي تغييرات جذرية واسعة النطاق في أساليب الإدارة، وإستراتيجيات الإنتاجية، وطرائق رفع مستوى النوعية، وتقنيات التدريب. وهي تغييرات أملاها الشعور بأن التعليم والتجارة والصناعة لم تكن مواكبة للتطورات الدولية في عمليات تطوير النوعية والعمليات التي تتطلب عملاً جماعياً.

من مظاهر ذلك التبدل ما يلاحظ من أن أساليب الإدارة البيروقراطية والاستبدادية التقليدية تُستبدل بها اليوم تقنيات إشرافية من شأنها أن تثير مشاعر القيمة الذاتية والتطور الشخصي. كذلك بات العمل الجماعي أوسع انتشاراً على المستوى المؤسسي.

فعلى سبيل المثال، أتم ريشارد ويلينز وجل جورج (العضوان المشاركان في مؤسسة أبعاد التطور الدولية في بيتسبرغ) إلى عهد قريب دراسة تناول مجموعات العمل الذاتية التوجه (SDTs). وفريق العمل الذاتي التوجه هو «مجموعة صغيرة من العاملين تناط بها مسؤولية أداء عمل متكامل».

وفي مقال للباحثين ويلينز وجورج في مجلة Training & Development Journal (التدريب والتطوير)، يقاربان مجموعات العمل SDTs بالمؤسسات التقليدية:

- يكون فريق العمل أصغر حجمًا، وأقل عددًا أنساق من المديرين والمشرفين.

- مدير الفريق أقرب إلى المعلم الناصح منه إلى المخطط والمراقب.  
- يعتمد نظام المكافآت على درجة المهارة والعطاء الجماعي، لا على مبدأ الأقدمية.

- يطلع على المعلومات - من مثل، معطيات الإنتاجية، وتقارير النوعية، وأرقام المبيعات، وهوامش الأرباح - جميع العاملين على سبيل المشاركة، ولا يقتصر ذلك على عدد محدود من شخصيات الإدارة العليا.

- يُنتظر من العاملين إتقان كامل جوانب العمل المطلوب من الفريق، لا إتقان جزئية منه فقط.

ويعتمد عدد من الشركات، من مثل: مايكروسوفت وبوينغ وأي بي إم وهوندا، مبدأ العمل الجماعي؛ لأنه أجدر أن يثمر في مستوى الأداء وعوائد المبيعات، وقد سُعِلَ بالعمل تحسُّن لا يُستهان به لجهة الإنتاجية والنوعية واكتفاء العاملين وجودة خدمات المستهلك.

وثمة صفة مشتركة بين مجموعات العمل في شركة هوندا وأبطال الرياضة هي الجهد الجماعي. وكما قال راي كروك مؤسس محلات ماكدونالد:



إن المطعم الحسن الإدارة شبيهة بفريق بيسبول فائز؛  
فهو يستفيد إلى أبعد حد من موهبة كل عامل،  
وينتهاز كل فرصة، مهما كانت عابرة، لتفعيل الخدمة.

### أصغ إلى الطاهي:

يروي جاك إيكرد وتشارلز كولسن في كتابهما Why American  
Doesn't Work (لماذا لا يعمل الأمريكي؟) قصة صانع الحلوى فرانك  
بروك، الذي استأجر فريقًا من خيرة المهندسين لتصميم معمل حديد  
لصنع الحلوى، بعد أن اشتكى العاملون من المعمل القديم.

عندما أطلع المصممون بروك على مخططاتهم، استصحبهم إلى  
عماله الذين سيتولون صنع الحلوى.

قال أحد أفضل الطهاة: «إنه بناء حسن المطهر حقًا، غير أن صمام  
السكر يبدو وكأنه يبعد عشرين قدمًا عن صمام البحار».

سأله بروك: «وماذا في هذا؟»

أجاب الطاهي مبتسمًا: «لا شيء، يا سيدي، سوى أن عليّ أن أضع كلتا  
يديّ على الصمامين في وقت معًا».

ونتيجة لإسهامات أفراد الفريق انطلق المعمل الحديد انطلاقًا سلسة.

يقول إيكرد وكولسون: «إذا كان للمؤسسات أن تعمل بصورة فاعلة، فلا  
بد أن تدخل القيادة إلى صميم العمل وتفاصيله: فتقارير الإدارة وحدها لا  
ترقى إلى مستوى التواصل الشخصي».

هذا، وقد وُصف بقاء جماعات العمل، بما يشمله من برامج الحفاظ على النوعية، وعلاقات الإدارة بالزبائن، وعلاقاتها بالعاملين، بأنه إستراتيجيات أساسية للسلامة الاقتصادية المستقبلية لأمتنا.

واليوم تتكشف مفاهيم العمل الجماعي عن آثار مهمة في نوعية الأفراد والمنتجات، وقد أثارت هذه الإستراتيجيات نفسها الاهتمام بدور البيت والمجتمع التعليمي والتربوي في تطبيق هذه الابتكارات الاجتماعية والإدارية. ويمكن إيجاز الفلسفة الضمنية لهذا كله بالقول: «خير لك أن يعمل شخص واحد معك من أن يعمل ثلاثة لك».

### مصدر التزويد:

في كل ميدان من ميادين الحياة يصل الناس إلى النتيجة القائلة بأننا لا نعيش في عزلة، ومن الأقوال الاصطلاحية المتعارفة في اليابان: «الأكل من قدر واحد»، وهذا صحيح؛ فكل من له نشاط تحاري «يأكل من الصحيفة نفسها»، سواء أكان موطّف شحن، أم موطّف استقبال، أم فنياً تقنياً، أم محاسباً، أم مديراً للشركة.

### إذا غابت القدرُ جاع الجميع.

وإذا كانت ملأى نعم بالخير المتحصل من العمل جميع العاملين.

ومن أصحاب المؤسسات الكبرى المهمة نذكر: بيل غيتسر صاحب مايكروسوفت، وتشارلز شوب صاحب مؤسسة شوب، وهيرب كيلهر صاحب الخطوط الجوية للمنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة. والجميع يؤكّدون دوماً على العمل الجماعي باعتباره مفتاح نجاح مؤسساتهم.

وقد صرّح بيل غيتس في ربيع العام الماضي بأنه يعزو «نجاح مايكروسوفت إلى روح الابتكار والعمل الجماعي». وقد تقدّم لك في الفصل السابق أن البيئة الجماعية تشجّع على تنمية روح الإبداع. وهي أحد المكونات الأساسية للابتكار.

ولعلّ أفضل ما قيل في وصف العمل الجماعي والنجاح المؤسّساتي ما قاله هـ. روس بيرت من شركة نُظُم البيانات الإلكترونية (EDS): «العمل التجاري ليس مجرد عقد صفقات وحسب؛ إنه امتلاك منتجات نفيسة، وتنفيذ مشروعات هندسية عظيمة، وتوفير خدمات جليّة للزبائن، وهو - أخيراً - نسيج متلاحم من العلاقات الإنسانية».

فإذا رأى جميع العاملين في مؤسسة ما أنفسهم وهم يحسنون أداء واجباتهم، تعزّزت لديهم قيمتهم الذاتية إلى حدّ بعيد. ومن الطريف هنا الإشارة إلى حوار رمزيّ قال فيه المارّ للميل وهما يعبران جسراً: «معاً نحن نهزّ هذا الشيء فيهتز».

على أن كثيراً من الناس لا يدركون العلاقة بين أن تبذل غاية جهدك الشخصي، وأن تكون عنصراً في فريق عمل. ولربما استخلصنا عبرة مما جرى لعامل نسيج احتُبل في مغزله، ولم يفلح في الإفلات برغم كل محاولاتهِ، فكان كلما حاول تحرير نفسه أوغَلَ في شبكها.

رئيس العمال: «لماذا لم تنادني لنجدةك؟»

العامل: «كنتُ أحاول بذل قصارى جهدي».

رئيس العمال: «كان بإمكانك بذل قصارى جهدك باستدعائي».

نحن بحاجة إذن إلى إدراك أن بإمكاننا بذل غاية وسعنا في إطار عمل جماعي تعاوني بناءً.

### أساسيات البقاء والاستمرار:

مافتنى مبدأ «الأهداف المشتركة» يترسّخ بأبحاث متواترة تأتي نتائجها مؤيدةً للمكرة القائلة: إن التنافس صورة سلبية يكثر وجودها في معظم الكيانات الإنسانية. وتشير الدراسات إلى أن نسبة لا تزيد على 15 - 20% من الناس تؤدي وظيفتها باتقان في بيئة يضطرون فيها إلى أن يكونوا تنافسيين مع الآخرين.

ولو نظرنا إلى المسألة من الزاوية الأخرى لوجدنا أن نسبة 80 - 85% من الناس يبدون غير قادرين على تحقيق أي نجاح بسبب البيئات العملية والتعليمية التي يعملون فيها، والتي تقوم على تنافس داخلي مرير هو في واقع الأمر تناحر يؤدي فيه المرء أخاه ويسعى إلى الإيقاع به.

ولكي يثمر العمل الجماعي في ميادين التعليم والعمل وسائر العلاقات الإنسانية، لا بد من وجود مناخ ينمي في النفس روح الإيثار وسماحة النفس. ولا غضاضة في أن نستخلص درساً عظيماً عن مثل هذا المناخ من سلوك النحل وهو يصمد لبرد الشتاء القارس ويتحوزه بنجاح.

يصمد النحل لدرجات الحرارة الباردة باتّباع إستراتيجية تقوم على توحيد الجهود والتعاون المتبادل: فهي تتضام وتتكتل لتؤلف ما يشبه الكرة، وتمضي في حركة دؤوبة تشبه الرقص.

ولتحقيق غايتها تحرص على تبادل المواقع فيما بينها: فتنقل الجماعة الموجودة على الحافة الخارجية الباردة إلى الوسط، في حين تتحرك الجماعة التي في الوسط إلى الخارج. وإذا أصرت الجماعة الموجودة في الوسط على البقاء هناك وترك الباقي على الأطراف، هربما هلك الجميع.

فانظر كيف يفضي توحيد الهدف وضم الجهود لبلوغه إلى اجتراح المعجزات.

إن مفتاح النجاح هو في العمل الجماعي التعاوني، سواء في مضمار الرياضة أو على صعيد العمل أو في لعبة الحياة. فالنسر لا يطير بجناح واحد، بل بجناحين.

وقد وجد أن مشاعر «الإقصاء» - أي الإحساس بأنك لست فرداً من فريق أو جزءاً فاعلاً من كيان ذي شأن - غالباً ما تكون مصدر الأداء «المتواضع» أو «التمردي». وفي معظم البيئات (ومنها المدارس)، يُستبعد الأفراد ذاتياً عن أي فريق أو كيان إيجابي.

ففي مدرسة بلينفيلد (إنديانا) المتوسطة مثلاً، يعد كل من يود أن يكون مشجعاً أو عضواً في فريق رياضي أو موسيقي، أو فرداً في أي فعالية «كيان إيجابي»، جزءاً من ذلك الفريق أو الفعالية، شريطة أن يلتزم بحضور التمرينات والأنشطة المقررة؛ بغية إتقان أساسيات الأداء المثمر.

ما هي النتيجة؟ ارتفاع ملحوظ في الروح المعنوية لطلبة بلينفيلد ومستوى إنتاجيتهم وأدائهم الأكاديمي. وأكثر من ذلك مشاركة كبيرة من الآباء والأمهات تجعلهم بحق جزءاً لا يتجزأ من «الفريق».

يُذكر أن البرنامج الذي يشارك فيه نصف الطلبة في فعاليات مدرسية إضافية خارج نطاق منهاجهم المقرر (مقارنةً بنسبة 20% على مستوى الولايات المتحدة كلها) قد عُرض حديثاً على القنوات الإخبارية CNN، وABC، وNBC.

وبعبارة مختصرة تمثل بيت القصيد: إنك لا تستطيع أن تتنافس خارجياً بنجاح إذا كنت في حالة تنافس داخلي. فإذا ركب الأفراد موجة التنافس التناحري خسر الجميع، وإذا تعاونوا ربحوا جميعاً.



## 3

## ما وراء التنافس

هل ثمة أمل يُرعى من شخصٍ مبدعٍ طال إهماله في بيئتنا التعليمية والعملية؟ يسعدني أن أجيب بأن ثمة ما يبشر بخير. ويتحقق ذلك فعلاً بأسلوب العمل الجماعي.

مدرسة ابتدائية في مدينة إنديانا بوليس تمهد الطريق لتنمية قدرات الأطفال عن طريق تعليمهم استعمال جوانب ذكائهم السبعة الفطرية. وقد أورد العالم النفسي هوارد غاردنر من هارفارد هذه الجوانب في كتابه Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences (أنماط التفكير: نظرية جوانب الذكاء المتعددة) كما يأتي:

1. الذكاء اللغوي (اللساني): براعتنا في استعمال اللغة.
2. الذكاء المنطقي - الرياضي: القدرة على تعرف النماذج والأشكال والأنماط.
3. الذكاء الفراغي (الحيزي): القدرة على رسم صور ذهنية للكائنات المادية.
4. الذكاء الجسدي - الحركي الحسي: القدرة على التنسيق بين النشاط العقلي والفعل الجسدي.
5. الذكاء فيما بين الأفراد: القدرة على «قراءة» الأشخاص والتفريق بينهم.



6. الذكاء الشخصي الضمني. القدرة التأملية الفاحصة للذات، وإدراك المرء لأفكاره ومشاعره الذاتية ودوافعه السلوكية.

7. الذكاء الموسيقي: رهافة الحس لطبقات الصوت والألحان والنغم والإيقاع.

قام المختصون في مصمار التربية في إنديانا بوليس باستداع سلسلة من ضروب اللعب يُقصد منها اختبار كل جانب من جوانب الذكاء. وبملاحظة مستويات الأداء لدى الأطفال، أمكن تحديد مجالات إبداعهم. ثم قسموا تلامذة الصف إلى مجموعات سباعية يتفوق كل فرد فيها في جانب معين من الذكاء. وبدلاً من تقويم الأفراد قام الأساتذة بتقويم المجموعات.

فلو حظ بعد مرور عام أن جميع التلاميذ قد حققوا براعات عالية في جوانب الذكاء السبعة كلها. أُعيد تطبيق هذه الدراسات على طلبة المدارس الثانوية، فتحققت النتائج نفسها هنا كذلك.

وتفسير ما حصل هو أن الشخص المتموق في مجال معين سيقبل غالباً على مساعدة أفراد جماعته في التمكن من ذلك المجال وإتقانه. فإذا كان مجال الدراسة هو الرياضيات، تقدم الطفل ذو الذكاء المنطقي ليحتل المركز الأول، وإذا كان موضوع الدراسة هو الموسيقى، تفوق صاحب الذكاء الموسيقي. وفي اللعب يبادر صاحب الذكاء الحسدي إلى مساعدة زملائه من أفراد مجموعته لإتقان البراعات الجسدية.

ومثل هذه الروح من التعاون من شأنها أن تولد جواً من الإثارة والحماس يفتقر إليه النظام التنافسي القديم.

تتميّز روعة الأسلوب التعاوني في أن الشخص المبدع ينال فرصته من التعلم دون أن يكون عقبة في طريق صاحب التفكير المنطقي، فكلاهما قادر على النجاح في وسط ديمقراطي تعاوني. أما في البيئة التنافسية الاستبدادية، فلا يفلح إلا صاحب المكر المنطقي فقط.

كذلك يتزع المحيط الديمقراطي التعاوني إلى الابتعاد عن الإفراط والتطرف. فإذا كان التلميذ المنطقي التفكير من عاداته القيادة، فسيبقى متفوقاً على كل حال. ومع ذلك، فلن يترك الطفل الإبداع التفكير دون أن يأخذ دوره هو الآخر.

### إعادة كتابة الدليل:

ولو ذهبنا بطبق هذا المبدأ نفسه، القائم على العمل الجماعي، في مضمار العمل لوجدنا أنه يعطي نتائج باهرة هناك أيضاً.

هفي مصنع في روكويل بولاية أوهايو، كان المدير يقضي معظم وقته يتفقد الروح المعنوية للعاملين لديه، ويحرص على ألا تهبط إلى أقل من 7 من 10 على سلم قياس مفترض مدرج من الواحد إلى العشرة. وكان يرحب بأفكارهم، بل يأخذ بها في كثير من الأحيان. وكان في المصنع مكبس ضخيم يستعمل لصفط محاور عجالات الشاحنات المعدة للشاق من الأعمال. ولما كان لا بد من إيقاف مجموعة متأوبة عن العمل بصورة دورية كلما حان موعد تجديد المكبس وصيانته، فقد أعاد مهندسو المصنع صوغ دليل العمل بفرض تأمين العاملين على نظام الساعة مدة إجراء عملية التجديد.

وفي يوم توجه العاملون إلى مديرهم قائلين: «إذا اتبعنا تعليمات دليل المهندسين، استغرقت عملية التجديد والصيانة اثنتي عشرة ساعة. ونعتقد أن بإمكاننا اختصار هذه المدة إذا أتيت لنا الفرصة».

أصغى المدير إلى عماله من الرجال والنساء الذين لا يتجاوز مستوى تعليمهم المرحلة الثانوية. ولعله كان يفكر.

لماذا ألتفت إلى رأي عمال يعترضون

على ما أقره مهندسون تخرجوا في أكبر الجامعات؟

فالقاعدة المتبعة في معظم المصانع تقضي بأن يضع المهندسون دليل العمل، وأن يسير العمال وفقاً لتعليماتهم.

غير أن هذا المدير كان مختلفاً؛ فقال مخاطباً هؤلاء العمال: «لماذا لا تزوروني في مكتبي: لنناقش الأمر معاً».

وقد خرج هؤلاء العمال المبدعون من النقاش بفكرة عملية يمكن تطبيقها بالاستعانة ببعض الأدوات الخاصة. وعندما وفرت التجهيزات المطلوبة، أنجزت عملية التجديد بأقل من ربع ساعة بدلاً من أن تستغرق ساعات طويلة. فإذا علمت أن إغلاق جزء من معمل قد يكلفه خسارة 10,000 دولار كل ساعة، فليس من العسير أن تستنتج كم اقتصد عمال روكويل لمصلحة مصنعهم.

ما الذي حصل في ذلك المصنع؟

في هذا المثال وجد العاملون في بيئة ديمقراطية تعاونية، فالتزموا بأهداف مؤسستهم ومبادئها؛ فلم يكن هدفهم مقتصرًا على إدارة المكبس

وحسب، بل حرصوا على جلب أرباح لمؤسستهم، وعلى حماية وظائفهم، والمحافظة على سير العمل في وقتٍ معاً.

### حان الوقت لإدخال إضافات

يميل المبدعون، عندما يصبحون ناجحين، إلى أن يكونوا أرباب أعمال. على أن ذلك لا يعني دوماً أن عليهم ركوب موجة النشاط التجاري لمصلحتهم الشخصية؛ إذ بإمكان الشركات الكبرى أن تحول العاملين المبدعين إلى مساهمين مشاركين، وذلك بإشراكهم - جزئياً - في عملية صنع القرار، فبدلاً من أن يكونوا مقودين، تمنحهم المؤسسة فرصة للمشاركة في تولي القيادة، وحسبك مثلاً ناطقاً على ذلك النتائج المتحصلة من نموذج مصنع روكويل.

وفي مصنع لسبك المعادن في إليريا بولاية أوهايو أيضاً، كان غريغ فوستر مدركاً تماماً أن الشركة التي يزعم شراءها كانت تعاني من مشكلات عميقة جداً، يصفها فوستر بقوله: «كانت أحوال الشركة متردية إلى حد بعيد؛ فأرقام الحسابات لا تبشر بحير، ومسارات العمل إلى بوار، وكان المصنع يخسر ثلاثة ملايين دولار سنوياً. لم يكن لديّ عندئذٍ أي إجابات».

بدأ فوستر عملية التحول الجذري أولاً بإغلاق الشركة مدة ثلاثة أيام، واستدعاء ثلاث مئة موظف «سابق» للنظر في إمكان إعادتهم إلى الخدمة، ثم إنه استخدم مئة من خيرة المرشعين أداءً وسجلات حضور.

جمع فوستر القوة العاملة التي أعادها إلى الخدمة وخاطبها قائلاً: «لا يهمني ما كنتم تفعلون، فالماضي لم يكن مثمراً، ولنضرب صفحاً عنه. وقد بُعثت هذه الشركة اعتباراً من يوم الجمعة الماضي خلقاً جديداً، وعلينا أن

نتعامل مع الأمور بصورة مختلفة». وأعلن قراره: «لقد عقدت العزم على تقاسم الأرباح مع جميع العاملين هنا».

تمكن فوستر من إنقاذ شركته عن طريق إدخال مفاهيم تعاونية، وحصل في المقابل على قوة عاملة مساندة وعاطفة، وعلاقات عمل منسجمة ومتناغمة.

تخلص فوستر من ست من سيارات الشركة، وألقى عضوية الشركة في ثلاثة نوادٍ ريفية، وأرسى جواً من الوحدة والألفة بين الإدارة وكوادر العمل. وما لبثت الإنتاجية أن زكت رُكَّواً مثيراً؛ فبدلاً من 391 عاملاً يقومون على إنتاج 12000 طن من مصبوبات القوالب سنوياً، صار هذا الخرج يتحقق بجهود ما لا يزيد على 216 عاملاً. وهكذا حدد فوستر شخصياً معالم التوجه العام لفعاليات الشركة المتنامية.

ولم تسجل السنوات الثماني الأولى من قيادته سوى ثلاثة عاملين غادروا المصنع، وهي حالة لا سابقة لها. ولم يكن من قبيل المصادفات أن يصمد المصنع كشركة رابحة، في حين واجهت شركات أخرى عديدة مخاطر مالية.

### الباب المفتوح:

في مدينة بي سيتي بولاية ميشيغان تبوأَت باتريشيا كاريفان منصب مدير شركة جنرال موتورز. وطارت لها شهرة عريضة بسبب حنكتها في التعامل مع مواقف يحصل فيها انقسام في الرأي بين العاملين والإدارة، وقدرتها على تهدئة الأجواء بمجرد حضورها.

وكان أول ما استهلّت به كاريفان عملها في مصنع بي سيتي أنها التقت جميع العاملين - البالغ عددهم 2,300 - فرداً فرداً وتحدّث إليهم وصافحتهم، إيماناً منها بأن «الناس يريدون أن يُنظر إليهم كبشر».

وقد اكتسبت كاريفان خبرتها الإدارية الواسعة بحكم عملها في ميدان التعليم في المدارس العامة؛ ومن غرفة الصف خرجت بنتيجة بسيطة لكنها عميقة مفادها:

إذا كان الناس سعداء، كان التعلّم سهلاً.

وإذا كانوا غير ذلك، بات التعلّم صعباً.

وتصحّ هذه القاعدة في غرفة الصف كما تصحّ في العمل.

ومما حرصت كاريفان على فعله مثلاً يستحق أن يُحتذى هو أنها كانت تترك باب مكتبها مفتوحاً لمن شاء الدخول، وكانت تشجّع صنواها من المديرين على ذلك أيضاً، فالإدارة عادت غير عصيّة النفاذ على العاملين، فلورغبت في رؤية بات فلا تتردّد في دخول مكتبها إذا كانت فيه، وإلا فستجدها حتماً متجوّلة في مواقع العمل، تتحدّث إلى العاملين وتقرب منهم؛ لتقف على شؤونهم وتصفي إلى همومهم وأفكارهم.

لقد مثّلت باتريشيا كاريفان أعلى مستويات فلسفة الإدارة تقدماً في القرن الحادي والعشرين. ولا شك في أن المؤسسات التي سوف تستمر لتشهد تنافس القرن القادم هي تلك تشجّع وترعى في أوساطها الروح الديمقراطية التعاونية، لأن مناحات العمل الجديدة هذه من شأنها أن تمكّن من استثمار مصادر الإبداع الهائلة للشعب الأمريكي.

## القدرة على التغير:

قد تتساءل عما يحصل لأولئك المفكرين غير المتعاونين عندما تطلب الإدارة منهم أن يكونوا جزءاً من فريق صنع القرار. الجواب أنهم سيتحولون إلى مشاركين فاعلين. على أن الأمر لا يحدث بين عشية وضحاها؛ فانت لا تستطيع أن تُبقي العاملين في المؤسسة على جدول الرواتب عشرين سنة دون أن تطلب إليهم الإفصاح عن آرائهم. ثم تنتظر منهم أن يصبحوا معين أفكار بين يوم وليلة.

لكن العاملين يتغيرون مع الزمن. أما كم يستغرق الأمر حتى يتم التغير، فذلك يتوقف على درجة السيطرة الاستبدادية التي تعرضوا لها في البيئة السابقة. غير أن المدة تقع عموماً بين سنة وست سنوات، لكنها قمينّة بأن يتعلم بعدها أصحاب الأفكار اللاتعاونية أن يفكروا لأنفسهم، ولمصلحة مؤسستهم، ولستقبلهم.

خذ مثلاً مصنعاً للسيارات في مدينة سنسيناتي بولاية أوهايو. التزم سياسة تقضي بمشاركة كاملة للعاملين. وقد وُجد أن خمسة وعشرين فرداً فقط من عدد العاملين الإجمالي البالغ 2500 لم يتمكنوا من تحقيق التغير، أي إن نسبة 99% منهم كانوا قادرين على التحول من البيئة الاستبدادية المنغلقة إلى البيئة الديمقراطية المنطلقة.

وهذا بالطبع من دواعي السرور، لأن ثلثة المفكرين المبدعين - أولئك الذين كانت مواهبهم محل إهمال أو تجاهل في البيت وفي المدرسة - يمثلون أمل الأمة في قادمات السنين.

عمل لي أيوكا مديراً بارزاً لشركة كرايزلر موتورز. وبعد إحالته على التقاعد عاد ليبرز في مضمار تعزيز الاهتمام الوطني بالتعليم. وكان معروفاً بميله الحامح إلى تحقيق التفوق التعليمي لجميع الطلبة (لا للصفوة منهم فقط). وتمكّن فعلاً من الانتقال بالتعليم إلى واجهة الاهتمام الوطني. وساق العبارة الخالدة القائلة: «إن المستقبل لا يعتمد على ما تستطيع النخبة من الطلبة تحقيقه، بل على ما يطيق الطلبة من ذوي القدرة المتوسطة فعله».

وثمة ملايين الطلبة والعمال «المتوسطي القدرة» ممن ينتظرون فرصة للتحدّي. وعندما يصير أصحاب الأعمال الروتينية أرباب أعمال، يحفزهم التحدي إلى التحول إلى أشخاص يتمتعون بكامل أدائهم الفكري والفيزيولوجي.

### بيئتك الجديدة:

لعلك بدأت تدرك سبب اهتمامي الشديد بتغيير المشهد الأوتوقراطي للبيت والمدرسة ومكان العمل إلى بيئة ديمقراطية تعاونية؛ لأنها السبيل الوحيدة التي تمكّننا من البقاء والاستمرار في المستقبل.

عندما نكف عن التنافس فيما بيننا، نبدأ بالتنافس مع العالم. وهذا مفيدٌ لأمريكا والأمم الأخرى.

ربما تقول في نفسك: «إنني شخصٌ مبدع، ولا أعتقد أن لي خطأ في النجاح في بيئة مؤسستي ذات البنية المعقّدة أو الأوتوقراطية».



لكن ما يُسعد حقاً هو أن بيئتك سائرة على طريق التغيير؛ فالمشروعات التي ستستمر ستكون حتماً مؤسسات ديمقراطية تنظر إلى موظفيها على أنهم ذخرٌ مؤسساتي.

وفي حين أن التعاون عمليةٌ فريدةٌ لضمِّ جهود الأفراد؛ بغية تحقيق غرضٍ مشترك، فإن بالإمكان توسيع نطاق عملية التعاون هذه إلى أبعد من شركة أو مؤسسة.

واليك مثالاً يوضح ذلك. فقد نقلت محلة فوربس إلى عهد قريب خبراً يبين كيف تبني شركة هوندا للتصنيع الأمريكي علاقةً تعاونيةً مع جهات تزويد باستعمال أسلوب «الإدارة المشتركة». وفي حين يستعمل كثير من الشركات جهات تزويد بعيدة وأكثر تساهلاً في مسائل الضرائب، أملاً في تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى، تتعامل شركة هوندا مباشرةً مع جهة للتزويد في ولاية ميشيفان، وترشدها إلى سُبُل لتحسين أرباحها من العملية الحالية. وبأحداث تغييرات في العملية، وإدخال تحسينات على الآلات استطاعت الشركة المزودة أن تتنافس مع بنية التكاليف الخاصة بجهات التزويد الأجنبية، وأن تحتفظ بعلاقتها مع شركة هوندا. وهكذا كان لهذه العلاقة التعاونية الفضل في إقناذ شركة ترويد أمريكية، إضافةً إلى إقناذ الوظائف والاقتصاد المحلي. وكانت شركة هوندا سعيدةً بالنتيجة، إذ أتاحت لها إضافة شركتين أخريين إلى برنامج «الإدارة المشتركة»، كما يقول تيموثي مايرز من شركة هوندا.

بنظرة بعيدة، وباعتبار الاحتمالات المستقبلية،

رأينا أننا نستطيع - إذا وحدنا الجهود - أن نجعل المؤسسات تعاونية.

ذلك هو التعاون؛ ذاك هو العمل الجماعي الذي يفضي إلى النجاح.

ومما يثلج الصدر أيضاً أنه إذا كانت ظروف العمل في مكان عملك لا تتغير، فإنها في بيئات أخرى كثيرة متغيرة، وبصفتك شخصاً مبدعاً، فإن بين يديك فرصاً لا تنتهي في السوق حالما تدرك الإمكانيات الكامنة في ذاتك.

أجر عملية مسح ذاتي، بالإجابة عن الأسئلة الآتية.

- في أي من جوانب الذكاء السبعة ترى نفسك مبدعاً؟

- ما الإمكانيات المتاحة لاستثمار هذه المواهب وتمييزها؟

- هل ثمة مشروعات قد تتيح لك فرصة تقديم مواهبك بصورة  
تشاركية؟

- ما الفرص التي تراها ممكنة في مقابل استعمال قدراتك في مشروع  
خاص بك؟

عندما نُشر تقرير في مجلة Business Week (أسبوع التجارة والأعمال) عملية تقويم قدرة مدرسة التحارة وإدارة الأعمال التابعة لجامعة هارفارد على تطوير مفاهيم القيادة لدى الطلبة، استحققت المدرسة درجات عالية في أغلب الميادين باستثناء ميدان «العمل الجماعي»، لماذا؟ لأن «منعني التقويم القسري يعوق التعاون»، وكذلك لأن «الدورات الدراسية لا تتطلب إلا قدرًا ضئيلاً من العمل الجماعي».

ومنذئذ جاءت التوصيات، إلى مدرسة هارفارد وإلى سائر مدارس التجارة والأعمال، مشجعة على اعتماد النشاط الجماعي في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات. وبالفعل بدأ معظم مدارس الإدارة والأعمال في أمريكا (إن لم نقل جميعها)، ولا سيما في البرامج المفضية إلى نيل درجة

الماجستير في إدارة الأعمال، بالتركيز على العمليات الجماعية واتباع أسلوب الأداء ضمن فريق في أغلب الأنشطة الدراسية.

لا بديل إذاً عن العمل التعاوني، علماً بأنه لا يتعين عليك بالضرورة أن تتفوق في المجالات كلها، لكي تكون ناجحاً، بل يمكنك - إذا ما وجدت ثغرة في مهاراتك - أن تضم جهودك إلى جهود زملائك، وانظر بعدها كيف تتضاعف الإمكانيات ويربو العطاء.



## 4

## الفريق «الداخلي»

مازلتُ أذكر ذلك اليوم الذي تحدثتُ فيه إلى مجموعةٍ من طلاب إحدى المدارس الثانوية في ولاية إيلينوي. صُنِّفُوا على أنهم مقصِّرون تعليمياً. سألتهم وقتها: لماذا أنتم في هذا الصف؟

فأجابني أحدهم: «أظنُّ أن السبب هو أننا أغبياء».

استحسن بقية طلاب الصف هذه الإجابة. ولكني سرعان ما أدركتُ أنها فرصتي لإقناعهم بأنهم ليسوا كذلك. ورحتُ أسألهم بضعة أسئلة، فتعجبتُ من عدد الذين كانوا يعيبون على البديهة: فهم لم يكونوا يعلمون ماذا تعني تلك الإجابة.

سألتهم: «مَنْ منكم يعتقد أن لا أحد يستطيع أن يخدعه؟» فرفع الجميع أيديهم.

«وَمَنْ منكم يحب الموسيقى، ويعتقد أن لديه موهبةً فيها؟» فرفع معظمهم أيديهم.

«وَمَنْ منكم يعيد ضروب الرياضة؟» فارتفعت الأيدي أيضاً في جميع أرجاء الصف.

«وَمَنْ منكم يرغب في أن يُعرف نفسه جيداً؟» فأجاب أحدهم: «لم أكن أرغب من قبل، ولكني أعتقد أنني بدأتُ أرغب في ذلك الآن».

تذكرت جوانب الذكاء السبعة لفاردنر (التي وردت في الفصل السابق)، فوجدت أن هؤلاء الطلبة بارعون في خمسة جوانب منها في الأقل. ولكن صدف أنهم كانوا ضعافاً في الجانب الذي اختبروا فيه، وهو الذكاء المنطقي. وبسبب ذلك، حُكِمَ على الطلاب المئة والخمسين في ذلك الصف بأنهم «متخلفون» تعليمياً.

والجانب المؤسف في هذا أن هؤلاء الطلبة وقَعُوا في وهم هذه المغالطة، وأصبحوا يتصرفون وفقاً لها.

لقد كان جميع الطلاب موهوبين في مجالات متعددة. وقد شجعتهم على البدء ببناء قدراتهم. وقلتُ لهم: «إذا كان أحدكم ذا موهبة موسيقية، فليتعاون مع من يُجيد الكتابة، فلا تدریان ماذا يمكن أن يثمر ذلك».

وهكذا انصرف الطلبة وقد حملوا زاداً من ثقتهم بقدراتهم وإمكاناتهم.

### الطاقة العقلية:

أعتقد أن احترام الذات والروح المعنوية العالية أساسيان في الأداء الناجح. ولطالما لمست ذلك مراراً وتكراراً: فإذا ما ارتفعت معنوياتك أصبحت مبدعاً بطبعك، أما إذا كانت معنوياتك منخفضة - كما هو الحال في جو النظام التأديبي - فسيعم اليأس. وثمة عامل مهم آخر هو.

الناس المنغمسون في بيئات ذات معنويات منخفضة

يُفسدون احترامهم الذاتي، ويشعرون بأنه لا قيمة لهم.

وهذا ما دعا المراهقين في إيلينوي إلى تصديق مَنْ وُصِفَهم بأنهم كانوا أغبياء.

ولكن لماذا حدث هذا؟ أجاب عن هذا التساؤل بعضُ الباحثين في الدماغ البشري، فقالوا:

إن الذي يميز الدماغ البشري عن دماغ الحيوانات هو القشرة الدماغية، وهي طبقةٌ ثخينةٌ من مادةٍ رمادية اللون تقع على المناطق الخارجية للدماغ. وهذا هو المكان الذي فيه أصل إبداعاتنا وقدراتنا الفكرية.

وقد وجد ماريان دياموند، وهو باحثٌ مختصٌّ في الدماغ، أنه إذا استمرت الروح المعنوية بالانحفاض، فإن هذه القشرة الدماغية تصبح رقيقةً فعلياً. وبالعكس عندما ترتفع الروح المعنوية، فإن هذه القشرة تأخذ في الثخانة. وبعبارة أخرى تؤثر الروح المعنوية في حجم الدماغ، وبالتحديد في الجزء المهم من الدماغ، الذي يكون فيه التفكير والإبداع.

وتتأثر الروح المعنوية بنمط البيئة التي يوجد فيها المرء؛ فإذا كنت من أصحاب الفكر المبدع، قلَّ احتمالُك للسَّامة، واحتجتُ إلى محفِّزاتٍ دائمةٍ للمحافظة على مواقفك الإيجابية. وهذا لا يحصل في بيئاتٍ استبداديةٍ صارمة، كتلك الموجودة في أغلب صفوف المدارس وأماكن العمل. وهكذا تصبح صجراً و«منعلقاً»، وتضمحلُّ معنوياتك وإبداعاتك شيئاً فشيئاً.

أما الأشخاص التحليليون بطبيعتهم، فلا توجد لديهم هذه المشكلة؛ ذلك أنهم يستطيعون التكيف مع بيئةٍ مضجرة، وليسوا بحاجةٍ إلى محفِّزاتٍ دائمة. فما السرُّ في ذلك؟

### جرعاتٌ خفيفة من الشعور بالغبطة:

يقول العلماء: إن أمثال هؤلاء الأشخاص التحليليين يمتلكون راداً وفيراً مما يسمى «مورفينات بيتا» التي تمنحهم مكافئاً للشعور بالإثارة

والحماس الدائم، وهي تشبه إلى حد بعيد فريقاً داعماً يعمل داخل الجسم. أما إذا كنت من المفكرين المبدعين، فلن تمتلك - لسوء الحظ - وفرة من تلك الموارد.

فما هي مورفينات بيتا، وما السبيل إلى الحصول على استحقاقك الكامل منها؟

الجواب عن ذلك يعود في جذوره إلى طفولتك.

مورفينات بيتا هي جرعات خفيفة من المسكنات والمنعشات الكيميائية تتولد في أجزاء مختلفة من الدماغ.

فالدماغ يمتلك مجموعة من المستقبلات العصبية لمورفينات بيتا. وعندما تفعل هذه الجرعات فعلها، تستحيب هذه المستقبلات وتوقف الألم وتمنعك قسماً وافراً من النشاط والراحة. غير أن هذه الجرعات يمكن أن تؤدي إلى الإدمان.

على أن التدريب يمكن أن يحرص على توليد هذه المورفينات. وهذا ما يفسر إدمان بعض الأشخاص على الركض مثلاً. فتراهم يركضون تحت المطر، وفي أثناء سقوط الثلج، وفي الحداثق الرئيسية، وذلك طلباً للحصول على مزيد من هذه المورفينات.

هذا وترتبط مورفينات بيتا لدى كثير من الأشخاص بما يعرف بـ «نشوة الركض» وهو شعور بالسعادة بعد انتهاء مدة التمرين الرياضي.

فلقد سمعنا جميعاً عن قصص عدائي سباق الماراثون الذين أتموا السباق غير عابئين بالإصابات الخطرة التي قد يتعرضون لها طوال

الطريق، ومن ذلك الكسور الإجهادية. وفي اليوم التالي، وعندما يرى أحدهم الجبيرة تلف رجله، يقول: «لم أكن فعلاً أشعر بالألم».

### العلاج بالعناق

قد نتساءل. كيف نستطيع الحصول على مورفينات بيتا دون أن نعرض أنفسنا للضرر؟

والجواب هو أن قدرتك على توليد مورفينات بيتا تنشأ عندما تكون وليداً في جحر أمك. فالطفل يشعر بالدفء والأمان بالاقتراب من والديه أكثر فأكثر. وعندما يتقلب بهناء في أحضان والديه، تبدأ مضخات مورفينات بيتا بالخفقان، ويتلقى الطفل نفحة عالية من السرور في أثناء هذا الاحتضان.

هإذا جاء طفلك إلى غرفة نومك في منتصف الليل، وأراد التسلق إلى سريرك، فإياك أن تنهره؛ فأبناءؤك يتطلعون نحو «السعادة»، والتصاقهم بك يحث على إفراز مورفينات بيتا لديهم. وهذا هو السر في أنك تحس عندما تكون برفقة أحد أحبائك بالطمأنينة والأمان. وحين تنفصل عنه تشعر بالحزن والانقباض.

الطفل الذي تضمه بذراعيها وتعانقه باستمرار

ينشأ لديه نظام قوي قادر على أن يزوده بمورفينات بيتا.

وهذه القدرة تبقى ملازمة للطفل طوال حياته. فإذا تلقيت جرعات كبيرة من مورفينات بيتا في طفولتك بفضل مشاعر المحبة والعطف، فإن نظام التزويد لديك سيضخ فيما بعد هذه المشاعر دونما توقف، ولن تحتاج إلى مثبرات استثنائية للمحافظة على روحك المعنوية مرتفعة.



يقول الدكتور بيرني سيفل في كتابه Love, Medicine and Miracles (الحب والدواء والمعجزات): «لو أننا حصلنا على حطّ وافر من الحنو والعناق والمحبة في طفولتنا، فسيعود ذلك علينا بأن نكون أطفالاً «متميزين» - أنيقين، وأذكاء، ومؤدّبين، ومطيعين - ولن نكون عرضةً للاعتلال عندما تصبح كباراً».

فإذا حرمت من نصيبك الكامل من العطف والحنو والعناق في طفولتك، فإن مضخة مورفينات بيتا لديك لن تعمل بطاقتها القصوى، وستحتاج دوماً إلى إمدادات مستمرة: إلى إثارة وتحفيز لإبقاء معنوياتك مرتفعة. ويقول الدكتور سيفل: إن من المهم أن نتعلّم أن نحب أنفسنا لتعويض ما قد خسرناه في طفولتنا.

لعلك بدأت تدرك الآن سبب نزوع البيئة المنزلية العاطفة والمشجعة إلى إنتاج مفكرين منطقيين، على حين أن البيئة المنزلية غير العاطفة وغير المشجعة تُنتج مفكرين مبدعين.

وينبغي ألا يؤخذ هذا على أنه إداة لأباء خمسة وثمانين بالمئة من الشعب الأمريكي، بل على أنه إقرار بميل فطري لدى الأباء: فهم يسرفون في العناية بأبنائهم الأوائل، وأحياناً بأبنائهم الأواخر، على حين أن غيرهم من الأبناء لا يحظون إلا بالقليل من العناية والاهتمام. وغالباً ما يتعدّر على الأطفال غير الأوائل أن يتغلّبوا على إخوتهم الكبار في الوظائف الجسدية والإنجازات الفكرية في مراحل طفولتهم المبكرة.

فإذا كنت والدًا، فلا تحرم أولادك غير الأوائل من الحنان والرعاية والإطراء، وبصرهم بأهمية التعاون، وتأكد أن إنجازاتهم معادلة في مرتبتها لإنجازات إخوتهم.

## حركة لولبية مفرغة:

يحتاج المفكرون المبدعون إلى بيئات مستنهضة للروح المعنوية؛ لتثير روح الإبداع لديهم. فإذا لم يجدوا تلك البيئات، صارت أدمغتهم بحاجة إلى مورفينات بيتا، وتتطفئ جدوة روحهم المعنوية، وتتكمش القشرة الدماغية لديهم. وبالنتيجة تقل قابليتهم للإبداع. وينهار الاحترام الذاتي لديهم، ويقضى على روحهم المعنوية تمامًا، ويصلون إلى أوضاع سيئة وقاسية.

وهذا ما يحدث عادةً عندما ينشأ الأشخاص المبدعون في بيئات منزلية غير عاطفة وغير مشجعة، ثم يلتحقون بصفوف مدرسية استبدادية. فلا يحصلون إلا النزر اليسير من مورفينات بيتا. ثم يدعون إلى التنافس، ولكن هذا التنافس سيقضي على روحهم المعنوية، التي تأخذ في الانخفاض نتيجة لذلك، ويبقى أداؤهم وإنجازهم صئيلاً.

فإذا ما انخرطوا في بيئة العمل بعد ذلك، فإن النتيجة معروفة سلفاً: إذا كانت هذه البيئة استبدادية وتحكّمية، فإن العملية نفسها ستُعاد ثانية.

معظم المفكرين المبدعين يُصنّفون على أنهم غير ناجحين،

ولا يتعدون الحدود الوسطى من الأداء.

وهذا ما حصل لطلاب إيلينوي: إذ إن البيئة المدرسة الاستبدادية صنفتهم سلفاً، ووسمتهم بأنهم «أعبياء»، وقضت على روحهم المعنوية. وبذلك أحدثت نظام المدرسة - دون أن يدري - مناخاً سلبياً للنمو.

## صفات دونا:

سألت زوجتي دونا مرةً. «مَنْ أعظمُ الناس أثراً في حياتك؟» وانتظرتُ الإجابة المتوقعة. إذ كيف تزوجتني ولم تُعمرها السعادة بمهاراتي الرائعة التي كانت تحفزني نحوها؟

لم أكن متهيئاً لإحالتها؛ ذلك أن المؤثر الكبير في حياتها كان الأنسة فيفرانت، التي كانت تدرّسها في الصف الثالث.

ولكن، «ما التقنيات الدافعة المدهشة التي كانت تستعملها الأنسة فيفرانت؟» هذا ما كنتُ أودُ معرفته.

لقد كانت دونا تلميذة لا مبالية، وقد حُبب إليها الجلوس في مؤخرة غرفة الصف متشاغلة عن الاستماع إلى أي شخص.

وفي أحد الأيام اقتربت الأنسة فيفرانت منها وقالت: «ما أجمل شعرك يا دونا، لم لا تطلبين من أمك أن تجعله على شكل ضفائر؟!»

نقلت دونا هذا الاقتراح إلى أمها. وفي اليوم اللاحق، ذهبت إلى المدرسة وقد جعلت شعرها ضفائر. لاحظت الأنسة فيفرانت ذلك، وقالت لها: لقد زادتك هذه الصفائر حسناً وجمالاً. ثم حصل أن انحلت إحدى هذه الصفائر بعد ساعات من ذلك اليوم نفسه.

فخاطبت الأنسة فيفرانت دونا قائلة: «هلا بقيت قليلاً في المدرسة بعد انتهاء الدروس؟» فلما انقضى وقت المدرسة راحت الأنسة تعيد ضمير شعر دونا بصبر وأناة.

وعلى إثر هذه الحادثة، بدأت دونا تنجذب إلى الجلوس في مقدمة غرفة الصف، وأصبحت تهتم بكل ما تعلمه الأنسة فيفرانت، وظلّت على اتصال بها في جميع مراحل دراستها، بل في جميع مراحل حياتها، تكتب إليها بانتظام؛ لتبقى على معرفة بمكان إقامتها، وسائر أحوالها. لقد كانت بحق مصدرًا ثراءً وموثوقًا لمورفينات بيتا.

وهكذا أفضت نظرة دونا الجديدة لنفسها ولقدراتها إلى تحسّن دراستها، وإلى مكاسب عديدة في حياتها وعملها.

وانت أيضًا تستطيع أن تتعهد مصادر مورفينات بيتا خارج نطاق الأسرة والمدرسة. فكل فرد بحاجة إلى دعم من الجماعة. ولا أعني بالجماعة مجموعة من الأشخاص القلقين الذين تراهم في عيادة الطبيب النفسي، ينفثون دخان غليونهم بدمائة، وهم يعيدون ويكررون كلمات جامدة: أسمعك تقول: إنك تحتاج إلى مزيد من مورفينات بيتا...

**كل ما تحتاج إليه هو رفقةً عمليّون تجد فيهم راحتك،**

**تضحك معهم، وتشترك معهم في أحاديث وذية،**

**وتستمتع بالاحترام المتبادل معهم.**

قد يكون اتحاد البولينغ أحد مصادر مورفينات بيتا، وقد تجد المحفّزات في المؤسسات الخدمية، أو في النوادي الاجتماعية. فهل فكرت يومًا في أن تأخذ على عاتقك أن تكون واحدًا من أفراد مجموعة سكاوت\*؟ وهل حدثت نفسك بالتطوُّع في إحدى مهمّات فرق الإنقاذ؟ ألا يوجد في

\* The Scouts مؤسسة كشفيه أمريكية تُعَلِّم الأطفال والصغار المهارات العملية. (المترجم)

منطقتك متطوعون في قسم الإطفاء؟ وهل فكرت في تقديم المساعدة إلى أحد المستشفيات أو إلى إحدى الوكالات المحلية لمكافحة الفقر؟

ومع أن هذه الأنشطة قد تبدو أول وهلة ذات علاقة ضعيفة بنجاحك المهني، فإنها تمنحك شعوراً بثقتك بنفسك، كما ترفع روحك المعنوية. وهما مطلبان أساسيان لتحقيق إنجازاتك الماعلة.

وهكذا؛ فإن التشجيع والمساعدة اللتين تلقاهما من مجموعة عمك ستحولك من عاملٍ منغلِقٍ إلى أحرَّ منفتح.



## 5

## نحن في هذا الأمر معاً

قلت لزميلي في العمل: «ثمة خطأ في مخطط الإنجاز، فماذا عساي أن أفعل؟»

فأجاب: «ما عليك. اصنع كما رَسَمَ المصمِّم تماماً».

كنتُ شاباً في الثالثة والعشرين، حديث التخرُّج من دورة تدريبية في شركة جبرال موتورز، وكانت هذه تحررتي الأولى في عمل «منفرد» في صنع الأدوات وقوالب التشكيل. إذ جاءني رجلٌ من المكتب المجاور - يرتدي بدلةً وقميصاً أبيض وربطة عنق - وأعطاني بعض المخططات، وبدأتُ العمل في صنع أداة معدنية تُستعمل لسكّ الميداليات تسمى القالب.

وبعد أن قطعتُ شوطاً لا بأس به في هذا العمل، تبين لي وجود خطأ في المخطط. فما كان مني إلا أن عدتُ إلى أحد زملائي في العمل أستنصحه، فما زاد على أن قال: «اصنع كما رَسَمَ المصمِّم». فأدهشني جوابه.

شعرتُ فحاةً بأنه أسقط في يدي وأنا فقدتُ الأمل، ذلك أنني لا أريد أن أصنع قالباً سرعان ما ينكسر. ولكن الأشخاص الموجودين معي في مكان العمل شجعوني: ففي اليوم اللاحق وَقَدَّ إليَّ عشراتُ الأشخاص واقترحوا من طاولة عملي وهم يُثنون عليَّ، يريدون أن يجعلوا مني بطلاً: لأنني أسعى لجعل رأي المهندس غير صحيح.

والحقُّ أنَّ المهندسين يقومون أحياناً في بعض الأخطاء، وأنَّ صانعي الأدوات يتنبهون عادةً إلى هذه الأخطاء، فمادام يكون رد فعلهم؟ هل يذهبون إلى مكتب المهندس ويلفتون انتباهه إلى هذا الخطأ؛ بغية الحفاظ على أموال الشركة ووقتها؟ أمراً يحتاج إلى إعادة التفكير.

إنَّ ما شجعتني على ما أقدمتُ عليه هو إظهار

عدم صلاحية «عبقرية» العاملين في المكاتب.

إنه «امثال ماكر»، وهو

تكتيك دفاعي ناشئ عن روح معنوية مدمرة.

ويُعدُّ هذا عائقاً كبيراً للإنتاجية في أماكن العمل في الولايات المتحدة.

فإذا ما تورطتُ في صنع قالب غير صالح، فلا أستطيع أن أحمل نفسي على صنعه، بل أصحح ما فيه من أخطاء؛ إرضاءً لضميري.

### دعنا نفكر في الحل:

بعد ستة أشهر جاء مهندس آخر إلى طاولة عملي. ولكنه لم يكن يحمل مخططات في هذه المرة، بل كان يحمل قطعة صغيرة من نموذج أولي. هو مجسمٌ لما ستكون عليه هذه القطعة في نهاية المطاف عندما تُنتج بأعداد كبيرة.

قال: «أريد منك يا تشارلز، أن تنظر إلى هذه القطعة، فأنا مسؤول عن تصميم قالبها. فهل ترى أن نجلس ونفكر في الطرائق المختلفة لصنعها.»

لقد كان هذا المهندس على وشك اكتشاف شيء مهم، فمنذ هذه اللحظة دخل بيئتي، واستطاع أن ينقلني إلى شخص مبدع، وصاحب أفكار.

فقدمتُ له أفكاراً لم تكن تخطر ببالي قبل ذلك الاجتماع. لماذا؟ لأنه سوى بيني وبينه في المعاملة، فرفع من روعي المعنوية ومن ثقتي بنفسي. وعندما ترتفع الروح المعنوية، يتحفز الإبداع.

وبعد ثلاثة أسابيع أعطاني المخططات وبدأتُ بصنع القالب. وفي أثناء ذلك، وكما هو متوقع، وجدتُ خطأً، فذهبتُ من فوري إلى المهندس وقلت له: «لقد ارتكبنا خطأ».

لم يكن هذا الخطأ خطئي، ولم يكن خطأه كذلك. قال لي: «أنا متأكد أننا نستطيع التغلب على هذه المشكلة. فلا تنس أننا في هذا الأمر معاً».

ماذا صنع المهندس؟ لقد حول بيتة العمل من ميادين مستبدة تقتل الروح المعنوية إلى أجواء تعاونية مثيرة ومتجددة.

ومع أننا نرغب في مثل هذه الأجواء، فلن تجري الرياح بما نهوى، ولن نكون محاطين تماماً بفريق عمل جماعي: ذلك أنه يوجد في الواقع كثير من «الجشعين» الذين يحومون حولنا من غير الذين نقبل بوجودهم فيما بيننا.

وأنا عندما أتحدث إلى الشباب أذكر أن ربع معارفنا فقط هم مثلنا «بُعْجَرُهُ وَبُخْرُهُ»، وهؤلاء يصبحون جزءاً من مجموعتنا الداعمة. وأما الربع الثاني، فهم إما أنهم لا يحبونك، وإما أنهم لا يرغبون في العمل في شركتك. وأما النصف المتبقي فهم ممن لم يحدد موقفه. ومهما يدر الأمر، فإن نجاحك يعتمد في الأغلب على مدى تأثير هذه المجموعات في عملك.



### يَصْعَبُ عَلَى الشَّبَابِ قَبُولُ حَقِيقَةِ أَنْ

رُبَّعِ النَّاسِ الَّذِينَ يَعْرِفُونَهُمْ لَا يُحِبُّونَهُمْ.

كَمَا يَصْعَبُ عَلَيْهِمْ أَيْضاً أَنْ يَقَابِلُوهُمْ بِالرَّفْضِ وَالتَّبْذِ.

غالباً ما يجد الشباب والكبار أنفسهم في بيئات يتأثر فيها الكبار مع الصغار. وهذه البيئات يمكن أن تكون في المدارس أو في أماكن العمل أو في المواقع الاجتماعية الأخرى. وكثيراً ما يخلف الكبار انطباعاتهم القوي الذي يحمل في طياته ازدراءهم للصغار الذين ليست لديهم مواقف «حقيقية»، وغني عن القول: إن تصرفهم الماكر هذا يعبر عن حقيقة شعورهم تجاه الآخر: «أنت دون منزلتي، ولن تستطيع بحال الوصول إلى مستواي».

إن هذا النوع من التصرفات يمكن أن يدمر الصغار، وينمي لديهم شخصيات دهاعية، وأن يحنحوا إلى التمرد، ويصبحوا في النهاية مدمنين على التفكير والتصرف السلبيين.

### شَابٌ مُتَعَجِّلٌ:

ماذا عسانا أن نفعل حيال الأشخاص الذين ليسوا ضمن دائرة عملنا الجماعي؟ هل نفر ونختبئ منهم؟ هل نريهم واقع تصرفاتهم ونحاول إيذاءهم؟ بالطبع لا! بل علينا أن نسمي بملء إرادتنا إلى السماح بأن «تستحث» أفعالهم إنجازاتنا الفاعلة.

وكثيراً ما كان يقال: «لا تكن قاسياً، بل كن الأفضل».

يروى بول هارفي قصة امرأة لم تدرك قيمة العمل الجماعي، قال: كانت امرأة من دلاس تقود سيارتها المرسيديس في منطقة لوقوف السيارات تبحث

عن مكان لتوقف فيه سيارتها، وكانت هذه المنطقة مكتظة بالسيارات، وفي النهاية، شاهدت رجلاً يصع حاجاته التي اشتراها في صندوق سيارته، فتوقفت المرأة وانتظرت بصبر، حتى يفادر المكان.

رجع الرجل بسيارته نحو الخلف ثم مضى في طريقه، ولما همت المرأة بالدخول سيارتها إلى المكان المخصص، اقتحم شاب يقود سيارة كورفت فضية اللون ووقف أمام سيارتها.

قالت المرأة وهي تحاول أن تكظم غيظها: «فلتعلم أيها الشاب، أنني انتظرت مدة إلى أن فرغ هذا المكان، فلماذا اقتحمت علي بسيارتك؟» أجاب الشاب المفرور: «لأنني شاب، وعلى عجلة من أمري».

هنا نفذ صبر المرأة وأحسّت أن روحها المعنوية قد دُمّرت تماماً، فأخذت موقفاً دفاعياً، رجعت بسيارتها المرسيديس قليلاً نحو الوراء، وثبتت حزام الأمان في مقعدها، وجذبت بعنف ذراع التعشيق إلى وضعية القيادة، وضغطت على دواسة البنزين إلى أقصاها، وصدمت مؤجرة سيارة الكورفت، فتضررت السيارتان أضراراً بالغة.

فسأل الشابُ الذاهل الذي أصبحت سيارته الرياضية الفارهة من سَقَطِ المتاع: «لماذا فعلت هذا؟»

أجابت: «لأنني لستُ شابة، ولأنني غنية جداً».

يُقسم راوي القصة هارفي أن هذه القصة حقيقية.

وهكذا، فلسنا بحاجة إلى أن نقف مواقف التحدي والمواجهة مع الناس، ومع ذلك فعلينا، من جهة أخرى، ألا نتوقع من الآخرين أن يبادرونا بالابتسامات والعناق في جميع الأحوال.

## الرغبة في الإخفاق:

إذا كنتَ تظنُّ أنك إن بدأتَ عملاً مستقلاً شجعتَ معارفك، فعليك أن تُعيد حساباتك. وحتى لو حققتَ نجاحاً، فلا تتوقع أن يُطْرُوك. إن هذا لن يحدثَ البتة.

وإن أنسَ فلا أنسى يوم باع أستاذان في مدرسة حيناً جميع ممتلكاتهم، واشترى بعض المعدات وبدأ العمل في استخراج الفحم من المناجم في قطعة أرضٍ مستأجرةٍ في كينتاكي.

تُرى، هل ودَّعهما زملاؤهما على وَقْع أنغام فرقَةٍ موسيقية، أو على صوتِ فرقَةٍ سداداتِ رجاياتِ الشُمبانيا؟ لا أبداً. بل كانوا يُضمرون رغبتهُم في أن يُخفقا. ولكن لماذا؟ الحواب. لأن هذين الأستاذين كانا يعرضان نفسيهما لمخاطر لا يرغب زملاؤهما بركوبها.

فزملاء المدرسين يريدون أن تكون أحكامهم مصونة.

فإذا كانت أعمالك ناجحة تماماً، فلا تتوقع أن يغير ذلك من تفكير معارفك، فهم سيحسدونك؛ لأنك تمكنتَ من فعل شيءٍ يرغبون في أن يمتلكوا الجرأة الكافية لفعله.

يمكنك أن تجد السلوى في الحقيقة القائلة:

إن خمسة وعشرين بالمئة من معارفك يحبُّونك

كيفما كنت - غنياً أم فقيراً، ناجحاً أم غير ناجح.

وأمثال هؤلاء هم الأشخاص الذين تحتاج إليهم لتشجيعك على بناء عملك الجماعي، ولكن لا تستخف بالناقدين، بل استفلَّ سهامهم لاستنهاض همِّك أكثر فأكثر.

### البقرة البلاستيكية:

قد يستحُك الجشعون، كما فعلوا مع سَتُو ليونارد من مدينة نورووك في ولاية كنيتيكت: فقد افتتح سَتُو محلاً لبيع الألبان، وصار يوزع الحليب من بيت لآخر. فكان هذا العمل معاكساً لمنطقهم.

قال له المنتقدون: «لن تنجح أبداً في عملك، فكل الناس يشتررون الحليب من المحلات في هذه الأيام». وقعدوا يترقبون أن يمتنعوا أنفسهم بإخفاق سَتُو.

أما سَتُو فقد كان مبدعاً منذ انطلاقة عمله؛ فأدرك أن الناس يحبون إدخال لمسات من التنويع في حياتهم الفينة بعد الفينة، ومن ثم وضع بقرة مصنوعة من البلاستيك فوق عربة نقل الحليب، وعلق جرساً حول عنقها. فحيثما ذهب سَتُو شاهد الناس البقرة البلاستيكية وسمعوا صوت جرسها.

وهكذا حققت بصائع سَتُو نجاحاً مباشراً؛ ذلك أنه لما لقيت فكرة البقرة البلاستيكية الرائعة رواجاً، طبق الفكرة نفسها على مخزن افتتحه للألبان. وانقضت السنة الأولى دون تحقيق أرباح أكيدة. فضحك الشامتون ولوَّحوا بأيديهم سحرية واستهزاءً. واعتقدوا أن «عمل ليونارد سيصاب في السنة اللاحقة بالتأكد بالبوار».

ولكن الذي حصل هو أن شركة سَتُو ليونارد نمت بقوة وحققت أرباحاً بلغت سبعين مليون دولار، مقارنةً بمخزن مماثل للبقالة حقق ربحاً قدره سبعة ملايين دولار. وأعلن أن سَتُو هو «أحد أعظم البائعين بالتجزئة نجاحاً في العالم». وأصبحت شركات الطيران تنقل الركاب بكامل أطقمها إلى مدينة نورووك جيئةً وذهاباً لرؤية شركته التجارية.

وجاء في مقال أوردته مجلة Fortune أن مخزن ستو ليونارد يحتل المرتبة الحادية والخمسين من بين أفضل مئة شركة لعام 2007.

إن ما فعله ستو هو أنه بنى على فكرة مركزية وهي أن الناس يطلبون أشياء جديدة وغير مألوفة في حياتهم. وكذلك ابتكر طريقة لجعل كل زبون واحداً من أفراد مجموعته العاملة. وقد أنجز هذه الطريقة بحقيبة مشتريات خاصة به اكتسبت فيما بعد شهرة عالمية.

فإذا التقطت صورة لنفسك وأنت تحمل هذه الحقيبة، دفع ستو لك ثلاثة دولارات ووضع هذه الصورة في لوحة عرض خاصة في محزنه. ومن جملة الصور المعروضة في هذه اللوحة صورة لزوجين يقفان إلى جانب سور الصين العظيم وهما يحملان حقيبة مشتريات ستو ليونارد. ومن جمعتها أيضاً لقطة فوتوغرافية لغواصين في جزر الباهاما. تبدو هيا حقيبة مشترياتهما بوضوح من خلال مياه بحر الكاريبي الزرقاء.

وثمة طريقة أخرى - استطاع فيها ليونارد جذب زبائنه إليه وضمهم إلى فريق عمله - تتمثل في تشجيعهم على تقديم مقترحات يرون أن من شأنها أن تطور المنتجات أو تحسن صورتها. فتلقى عدداً كبيراً من الأفكار بلغ من الكثرة، بحيث إن صندوق المقترحات صار يفرغ مرتين يومياً.

كان من بين هذه المقترحات مقترح ورد من امرأة تودُّ ألا يتولَّى الآخرون انتقاء الفريز الذي تشتريه. فاستجاب ستو لهذا المقترح وصنع منصدة طويلة يوضع عليها الفريز، بحيث يستطيع الزبائن أن ينتقوا بأنفسهم ما يشاؤون منه، ويضعوه في صناديق بلاستيكية صغيرة الحجم.

وكانت النتيجة أن الزبون الذي دخل المخزن قاصداً شراء صندوق واحد من الفريز يستحفه الحماس فيجد نفسه في نهاية المطاف يحمل عدة صناديق من الفريز الذي انتقاه بنفسه.

وهكذا استعمل ستو عدداً من التقنيات لبناء مجموعته العاملة. وهو في كل شهر يصيف اثني عشر شخصاً جديداً إلى هيئة استشارية خاصة لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول سير العمل وسبل تطويره. وهؤلاء الأشخاص يختارون من جملة زبائنه.

أما قوانين المخزن فمنقوشة على حجرٍ رنّته ثلاثة أطنان في واجهة المخزن: «(1) الزبون على صواب دوماً، و(2) إذا حدث أن أخطأ الزبون، فأعدّ قراءة القانون الأول».

هناك علامة أخرى علّقتها ستو في واجهة المخزن، هي: «إذا لم ترغب في أخذ حاجة إلى أمك في البيت، فلا تترك تلك الحاجة لزبائننا».

ويمكن أن أوضح نموذج ستو ليونارد كما يأتي:

التمس نصيحة مختص قبل أن تباشر مشروعك.

فإذا اختلطت عليك الأمور فلم تدري ما تفعل،

فابحث لك عن شخص خبير تستنصحه.

وينبغي دائماً أن تكون في ريب من النصائح التي يسديها غير المشتغلين في العمل نفسه.

**مستعدون للعمل معاً:**

إذا حاولت أن تعمل بمفردك، فإن معدل التقدم سيكون بطيئاً. ولناخذ على ذلك المثال الآتي:

حَدَّثَ أَنَّ امْتَلَكْتُ طَائِرَةً خَاصَةً صَغِيرَةً، وَعِنْدَمَا اشْتَرَيْتَهَا صُرْتُ بِحَاجَةٍ إِلَى مَكَانٍ أَوْقَمَهَا فِيهِ، وَجَدْتُ حَظِيرَةً صَغِيرَةً مَعْرُوضَةً لِلْبَيْعِ، وَلَكِنِّي بَقِيتُ أَرْبَعَةَ أَشْهُرٍ وَأَنَا أَحَاوِلُ أَنْ أَجْمَعَ مَعْلُومَاتٍ لِمَعْرِفَةِ الْمَبْلَغِ الْمُنَاسِبِ لِامْتِلَاكِهَا. فَأَنَا أَعْتَرِفُ بِأَنْ مَعْلُومَاتِي قَلِيلَةٌ حَذًّا فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِقِيَمِ الْعَقَارَاتِ. وَأَخِيرًا ذَهَبْتُ إِلَى صَدِيقٍ لِي يَعْمَلُ فِي الْبَنْكِ، اسْتَطَاعَ فِي غُضُونِ ثَلَاثِينَ دَقِيقَةً أَنْ يَعْطِيَنِي رَقْمًا مَوْثُوقًا لِلْمَبْلَغِ الَّذِي يَنْبَغِي أَنْ أَدْفَعَهُ مُقَابِلَ هَذِهِ الْحَظِيرَةِ.

ثُمَّ أَشْخَاصٌ فِي كُلِّ مَكَانٍ لَدَيْهِمُ الرِّغْبَةُ فِي الْمُسَاعَدَةِ، وَمَعْظَمُهُمْ لَا يَتَوَانَى عَنْ تَقْدِيمِ الْعَوْنِ بِمَحَرْدٍ أَنْ تَطْلُبَهُ مِنْهُمْ. فَهَنَّاكَ دَائِمًا خَمْسَةً وَعِشْرُونَ بِأَلْفَةٍ مِنَ الَّذِينَ يَتَرَفَّعُونَ عَنْ ذَلِكَ، أَمَّا الْغَالِبِيَّةُ الْعَظْمَى فَهِيَ عَلَى اسْتِعْدَادٍ لِلْعَمَلِ مَعَكَ بِمَجْرَدِ أَنْ تَمْنَحَهُمُ الْفُرْصَةَ.

وَسُتُسَرُّ عِنْدَمَا تَسْمَعُهُمْ يَقُولُونَ: «كَمْ تَسْرُّنَا مُسَاعَدَتُكَ، فَتَحْنِ فِي هَذَا الْأَمْرِ مَعًا».



## 6

## الإستراتيجية السرية

في اللحظة التي تتحول فيها من بيئة استبدادية إلى أخرى ديمقراطية - سواءً أكان ذلك في مجال التعليم أم في ميادين التجارة - تكون قد أدخلت عنصراً جديداً تماماً في خططك، يدعى الإجهاد أو التوتر.

قد تقول: «لحظة من فضلك يا تشارلز، أنا أعتقد أن التعامل مع شخص استبدادي أمرٌ متعبٌ جداً. فلماذا أتحوّل إلى إستراتيجية تسبّب لي التوتر؟»

دعني أبيّن أولاً أن ما تعانيه في التعامل مع شخص استبدادي عنيد ليس شعوراً بالقلق بقدر ما هو شعورٌ بالخوف. ففي معظم الحالات، يزول الخوف في النهاية ويحلُّ محله الموقف الذي يتمثّل بعبارة «لا يهمني» والذي يقلل عادةً من الإجهاد والإنتاجية في أن معاً.

إذا اخترت أسلوب العمل الجماعي،

فإنك بذلك تجلب بمحض إرادتك

الإجهاد - من النوع الحميد - إلى حياة الآخرين.

على أنك لا بد أن تكون مُجهّداً في البداية، إلى أن تصبح معتاداً على الانغماس والاشتراك في صنع القرارات من قبيل: «ما رأيك بهذه الفكرة يا ماري؟»، أو «كيف نحلُّ هذه المشكلة يا بيل؟».



قد يُطلب من الناس اتخاذ أحكام مستقلة، وهو ما يُعرف بـ «الانقطاع عن النصير». فهل هذا هو الإجهاد؟ الجواب: نعم. ولكن من ذلك التوتُّر تنشأ الأفكار الإبداعية، وبيئة العمل الصحية.

### استرخاء مُفرط جداً:

قبل بضع سنوات حسرت ولاية أوهايو شركة صناعية مهمة، وانتقل عملُ هذا المصنع إلى ولاية أخرى قدّمت عدداً من المحفّزات: من جملتها تخفيضات كبيرة في الضرائب، الغرض منها الحثُّ على توطيد الصناعات في تلك الولاية.

أما المشكلة فهي أن الناس في المنطقة التي انتقل إليها المصنع من الولاية كان لهم نمطٌ معيّن من الحياة يتمثّل في اللامبالاة والاسترخاء. هم يتقاضون شيكات أجورهم في يوم الجمعة، وفي أثناء طريقهم إلى البيت يحلبون زحاحات الشراب، ويستعدون لعطلة نهاية الأسبوع يتمهلُ بالغ. وأخبرني أحدهم «أنهم في حالة استرخاء كامل يدفعهم إلى العزوف عن الحضور إلى العمل من جديد حتى يوم الأربعاء».

وليست لدى هؤلاء الأشخاص أدنى فكرة عن معنى كلمة «الإجهاد».

وقد أدرك المديرون عدم جدوى عملهم في هذه المؤسسة الصناعية إن هم استمروا في هذه البيئة. فرجعوا أدراجهم إلى الريف في ولاية أوهايو، وهناك وجدوا أناساً آخرين مندفعين بدوافع ذاتية من الإجهاد الحميد يسمّى «أخلاق العمل».

وهؤلاء هم العمال الذين يستجيبون بكل تأكيد لإدارة قوية وقيادة متينة.

وانك لتجد مثل هذه الأخلاق والخصال في جميع أرجاء البلاد: في أتلاتسا، وأوستن، وتوليدو، وتلسا، وساغنو، وسياتل. وفي مجتمعات مفعمة بالحيوية على طول البلاد. ولكن الذي حصل هو أن هذه الشركة توجَّهت نحو منطقة يغلذ أهلها إلى الراحة ويركنون إلى عدم الاكتراث، إذ إنهم لم يتعلَّموا استعمال الإجهاد في دفعهم باتجاه مستويات عليا من الأداء.

### ذخر ثمين:

تقتضي طبيعة عملي أن أقف خطيباً في المئات من الناس. ومما قاله لي أحد الأصدقاء قبل وقت قريب: «أظنك يا تشارلز، قد أقيت من المعاضرات عدداً كبيراً، وهذا كميل بالأ تـكون عصبياً البتة».

فأجبت: «العكس هو الصحيح. فأنا دائماً متوتر الأعصاب قليل تقديمي إلى منصة الحديث».

فإذا لم أكن متوتر الأعصاب بشأن ما يجري من حولي، وكانت كمية الأدرينالين لا تتدفق بما فيه الكفاية، فمن المحتمل ألا أنجح على منصة الخطابة. وقد يؤدي هذا إلى أن يقول الناس: «يبدو أنه غير مكترث بنا». أو: «من المؤكد أنه مزهو بنفسه».

لذلك فإنني أعتقد أن التوتر هو أحد ممتلكاتي الثمينة، إنه إستراتيجيتي السرية.

وهذا المبدأ نفسه ينطبق عليك إذا أردت أن تكون عضواً فاعلاً في عمل جماعي. وكما قلت لأحدهم: «أنت بحاجة إلى تحويل نفسك إلى ثقافة\*».

\* slingshot عود على شكل حرف Y تُشد إليه قطعة مطاط لهدف الحصى. (المترجم).

فلو أنك كنت مكانَ طفلٍ صغيرٍ مبدعٍ في الأيام الخوالي قبل عصر ألعاب الفيديو وغيرها من الألعاب التكنولوجية، فقد تسلي نفسك بصنع هذه النقّافة.

إنك تبحث عن غصنٍ قويٍّ ونحيفٍ على شكل الحرف Y، ثم تهذبّه حتى يصبح ساق الحرف Y مناسباً لمسكه باليد. ثم إنك تقطّع إطاراً داخلياً لمجلة سيارة قطعاً طويلة ضيقة، وتربط قطعة منها إلى شعبتي الحرف Y. وبعدها تحدث ثقبين في قطعة جلدٍ قديم، ثم تربط الجزء المتدلي من مطاط النقاّفة عبر هذين الثقبين.

فإذا ما وضعت حصاةً في القطعة المتدلّية من شعبي الحرف Y، تكون جاهزاً لاصطياد الطيور.

ولكنّ ما الذي يجعل الحصاة جاهزة للقذف؟ إنه التوتر الذي يُحدثه شدُّ المطاط، تُعطّ هذا المطاط إلى أن يخترن الطاقة اللازمة للقذف. فإذا ما حرّرت الحصاة، اندفعت بسرعةٍ يكون فيها هلاك الطائر.

ولما كان التوتر الناتج عن الشدّ ضرورياً لقذف الحصاة إلى هدفها، فالأمر نفسه ضروريٌ لجعل أعمالك فعّالة، فالانتصار والنجاح لا يتحققان من مجرد تشكيل فريق عمل؛ بل هما ثمرة جهدٍ جماعي.

## التوتر الصّحي:

يعامل الإجهاد في مجتمعنا معاملةً غير عادلة، فقد أصبح موسوماً بالأذى والضرر، ومقترناً بالحالات السيئة في القرحات، والنوبات القلبية، والسكتات الدماغية وغيرها من الأمراض.

أثبت الباحثون الطبيّون أن الإجهاد الحميد ظاهرة صحيّة.  
ويصبح إيجابياً في اللحظة التي يدرك فيها العقل  
أن ما تفعله موجه إلى غاية نبيلة.

ومن جهة أخرى، ثمة أنواعٌ لا حصر لها من الإجهاد الذي يهدد  
سعادتنا، فمثلاً، إذا استمرّ التقليل من شأننا والخطّ من قدرنا أمام الملاء،  
تدنت قيمتنا الذاتية.

فتحن البشر إنما وُحِدنا، لنكون فاعلين مؤثرين في هذه الحياة نواحه  
تحدياتها، لا أن نكون مقودين كالربوطات العديمة التفكير. ولو تخيلت أن  
جميع الحواجز التي تعترض طريقك قد أزيلت، إذاً لوصل عقلك إلى نتيجة  
حتمية وهي أنه لم يعد هناك سبب لبقائك على قيد الحياة، وستبدأ آليات  
استمرار حياتك بالتوقف. وأوّل نظام سيتلاشى لدينا هو نظام المناعة،  
ثم العضلات، وأخيراً العقل نفسه. ومع ذلك، فإذا كنت تواجه التحديات،  
فإن كل عضوٍ من أعضاء جسمك سيعهد لتحقيق إسهامٍ مثير.

هالتوتر دورٌ مهمٌ في وظائف الجسم الطبيعية، فهو المحرك الداخلي  
الأساسي للنجاح. ومن دونه سيكون مثلنا كمثّل كثير من الدّهانيين  
والفصامين الذين يبدون وكأنهم يعيشون في عالم آخر من السكون المطلق.

يقول الطبيب هاري جونسون رئيس الهيئة الطبية في معهد إطالة الحياة:

يبدو، لسبب أو لآخر، أن الفكرة الرائجة هي أن التوتر ظاهرة سيئة.

وليس الأمر كذلك: فالتوتر شأن كثير من شؤون حياتنا

يصبح مؤذياً إذا بلغ مبلغاً كبيراً.

ثم يقول. «فتابض الساعة مثلاً ، لا يمكن أن يؤدي وظيفته ما لم يكن تحت تأثير توتر ثابت. ولكن إذا زاد بَرَم النابض عن حدّه المقبول، فكلنا يعلم ما ستكون عليه النتيجة. كذلك هو الحال في الحسم البشري، فالتوتر الذي يحافظ على أن نكون مهتمين ويقظين هو توتر جيد وضروري، أما إذا تجاوز الخطّ الفاصل المعتدل بحيث يصبح متخوفين وقلقين وجزعين، فعندها يكون هذا التوتر سيئاً».

### صامدٌ للإجهاد:

لا شك في أنك قابلت كثيرين مِمَّن واهموا مآسي مروعة في حياتهم. فإذا استمعت إلى قصصهم وجدت أنها في الأغلب تدور حول فكرة وحيدة، وهي أنهم يقولون: «أنا لم أتجاوز هذه المعنة فحسب، بل تعلّمتُ منها دروساً كثيرة».

أما الدكتور ريموند فلايري الابن، وهو أستاذ علم النفس في كلية هارفارد الطبية ومؤلف كتاب Becoming Stress-Resistant (كيف تصبح صامداً للإجهاد) ، فيرى أن الإجهاد الشخصي المقاوم يمكن أن يكون السلاح السري لدى هؤلاء الأشخاص.

وقد أجرى فلانيري دراسة استغرقت اثنتي عشرة سنة على أكثر من ألف ومئتي رجل وامرأة مِمَّن تغلبوا على إجهادات مفرطة جداً كانوا قد تعرّضوا لها، فوجد أن هؤلاء الأشخاص يشتركون في ست خصال:

- التحكّم الشخصي. يقول فلانيري، «إن أصحاب الإجهاد المقاوم يتقبّلون شحنة معتدلة من المشاقّ والمزعجات اليومية التي تحدث لهم».

- الانغماس في الواجبات. المكافحون الفعالون يلتزمون الأمور المهمة. كالعمل، والأولاد، وبرامج التطوع.

- خيارات أساليب المعيشة. الأشخاص المرنون يلتزمون حمية متوازنة، ويمارسون الرياضة ثلاث مرات في الأقل أسبوعياً، ويحلدون إلى الراحة والاسترخاء.

- المزاج. المراح والصحك، وما يعقبهما من استرخاء، يمكن أن يساعد الأشخاص الذين يعانون من الإجهاد على أن تظل حياتهم في نصابها الصحيح.

- المعتقدات الدينية. الأشخاص الذين يعيشون حياة روحية غنية هم أحسن صحة وأقل توتراً.

- الدعم الاجتماعي. يقول فلانيري: «الأفراد المتكيفون ينشدون منافع مادية وعاطفية من الآخرين الذين يقدمون الصحبة والعشرة والمعلومات والمساعدة».

وقد بينت الدراسة أن الناس الذين يتجاوزون الضغوط الكبيرة، لا يعتمدون على قدراتهم الذاتية فحسب، بل إنهم يحصلون على دعم من مجموعتهم.

**لا حاجة إلى أن تثقل كاهلك بضغط غير ضروري**

**عندما يوجد حولك من يشاركك الحمل.**

كان رئيس شركة في بنسلفانيا في إجازة يلعب الغولف عندما اتصل به مدير مكتبه، فردّ على المكالمة من النادي.

استمع الرئيس باهتمام إلى مدير المكتب وهو يشرح الحالة الصعبة والحرارة في الشركة. ثم سأل سؤالاً واحداً: «هل الآخرون قلقون؟»

أجاب مدير المكتب: «بالتأكيد معظمهم كذلك..»

عندها قال الرئيس بصوتٍ مسترخٍ: «هذا رائع. ماداموا قلقين إذن أستطيع أن أعود إلى لعب الغولف. وسأكون في مكثبي الأسبوع القادم، وبعدها لأقلق أنا بينما هم يلعبون..»

### الحياة في مجاري تصريف المياه:

في إبان الحرب العالمية الثانية، سطر الناس الذين عاشوا تحت الأرض في مجاري تصريف المياه في فرنسا إحدى القصص الرائعة لتلك الحرب؛ إذ كانوا يأوون إلى المجاري القذرة في باريس، حيث الأحوال في غاية السوء؛ فكانوا يأكلون أي طعام يقدمه لهم المقاومون فوق الأرض. وقد تجمعوا تحت الأرض لمعرفة أخبارهم الأكيدة أنهم إن قبض عليهم فسيقتلون لا محالة.

ربما تظن أن أولئك الأشخاص، وهم يعيشون في ذلك المحيط القذر والطعام السيئ والخطر المحدق، لا بد من أن تكون الأمراض قد تفشت فيهم وتركتهم بقايا آدميين.

غير أن الواقع أنه في غضون أكثر من أربع سنوات من العيش تحت الأرض، قلما عانى هؤلاء الناجون حتى من الزكام. وقيل وقتها: إن أنظمة المناعة لدى هؤلاء الناس كانت قوية إلى درجة لا تمكن الأمراض من أن تحل بهم. فكل تفكيرهم متركز على شيء واحد: نجاة أنفسهم، ونجاة أصدقائهم.

على أنه لا يلزمك بالضرورة أن تعيش في وسطٍ كالمجاري وتواجه الموت يوميًا حتى تتحقق بصمة التحدي. فإذا ما واجهت إجهادًا فقد يكون فيه بقاء حياتك إذا وعى تفكيرك غايةً جديرةً بالاهتمام. وتركز كليًا على غرض واضح. حتى إنك ستجد قوةً أعظم في بيئة عملٍ جماعي.

### جد لنفسك تحديًا:

تذكر دومًا، وأنت تمضي إلى تحقيق غايتك من النجاح، أن المسؤولية ليست هي التي تقف في وجهك، بل هو الشعور بأنك لم تُجز شيئًا يذكر. فأنت تشيع بسرعة أكبر بكثير عندما تجد نفسك تدور في حلقة مفرغة وأنت في مكانك.

أما ترى أن العاملين من الناس الذين يتقاعدون ويخلدون إلى السكون، وإلى بيئة خالية من الإجهاد، إنما يفعلون في راحتهم التامة في قبورهم؟ يشير تقرير حديث إلى أن متوسط العمر المتوقع بعد التقاعد للأشخاص الذين لا يوجدون لأنفسهم تحديات جديدة هو في حدود ثلاث سنوات فقط.

تذكر أن ما يمنعك من الإنجاز ليس الإجهاد،

بل هو غياب التحدي.

فإذا وجدت نفسك على منوالٍ مضجر، وفي عمل لا يتضمن تحديًا، وقنعت بالانجرار بدلًا من التنافس طلبًا للمعالي من الأمور، فقد حان الوقت لإدخال جرعة من الإجهاد الصحي في حياتك.

وتستطيع أن تفعل ذلك بقبول تحدٍّ من شأنه أن يزيد من مواهبك. وتستطيع أن تفعل ذلك أيضًا بأن تصبح مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص الذين يعتمدون على إسهامك في نجاحهم.



فهل يجعلك هذا التصوُّر الذهني قلقاً؟ حسناً! إن هذا التوتر بالذات  
سيمنحك الدافع إلى التقدم والنجاح.

حان الوقت الآن كي ترى الصورة الكبيرة. فكما كتب جورج برنارد شو  
في كتابه Man and Superman: «هذه هي المتعة الحقيقية للحياة. أن  
تكون معتاداً على غاية تُقرُّ بنفسك أنها غايةٌ جليلة... وأنك في الحياة قوةٌ  
من قوى الطبيعة فاعلة، لا كتلة محمولة من الأمراض والعلل؛ فالعالم لن  
يتنذر نفسه لجعلك سعيداً».

اكتشف بنفسك الغاية الجليلة لوجودك، ودع نقافة الإجهاد والتوتر  
تستعرك نحو تحقيق ذاتك. وهذه إستراتيجيتك السرية للنجاح.



## 7

## قل: «نحن»

قال عازف الأرغن للرجل الذي كان يضخُّ الهواء يدويًا في الآلة من وراء الكواليس في أثناء تقديم حفلة موسيقية: «إن الجمهور يحبُّني».

في بداية القرن الماضي، وقبل اختراع الأرغن الكهربائي، شاع لونٌ شعبي من التسلية هو حضور حفلات عزف على آلة الأرغن يؤديها عازفون معروفون. فحينما يؤدي عازف الأرغن مقطوعته، يبدأ شخصٌ مستأجر من خلف الستارة بضخِّ الهواء قدر استطاعته. ومن غير بدَل هدم «الطاقة المهدمة» لا يمكن أن تُصدر الآلة الأصوات.

في فيلاديلفيا، وبعد أن قدَّم قائد فرقة موسيقية أداءه الرائع، وقف الحضور تحية لعازف الأرغن عندما انتهى من مقطوعته الأخيرة قبل الاستراحة.

وبعد أن انحنى عازف الأرغن للجمهور، اندفع مسرعًا إلى خلف الستارة وتحدَّث إلى الرجل الذي كان يصخُّ الهواء في آلة النفخ بكلتا قدميه، وقال: «لقد أحببني الجمهور في الخارج».

فأجابه الرجل الذي كان يضخُّ ويضخُّ حتى الإعياء: «ماذا تعني؟ لا شك أنك تريد أن تقول، لقد أحببنا الجمهور في الخارج؛ فلا تنسَ أنك من دوني لا تستطيع أن تقيم حفلة موسيقية».

سخط عازف الأرغن من سماع ذلك، وقال بتكبر: «لا، لقد أحبوني.  
فقد عرفوا موهبتي عندما سمعوا أدائي».

وبعد الاستراحة، توجه العازف إلى الأرغن وهو يختال في مشيته، وأخذ مكانه من الآلة الموسيقية، واستعد لأداء النصف الثاني من المقطوعة وهو الجزء الأهم منها. رفع ذراعيه، وبعد توقف مثير ضغطت يداه على مفاتيح الأرغن.

لم يحدث شيء!

توقف لحظة، وحاول ثانية ولكن دون جدوى، فالصوت لا يخرج من هذه الآلة الجبارة. وبعد المحاولة المربكة الثالثة، نظر حول الأرغن إلى زاوية المنصة، فراح أن رأى الرجل الذي يضخ الهواء وقد طلع من جانب الستارة، وهو يبتسم.

ثم قال للعازف، «قل نحن!». أعاد هذه العبارة مرتين.

**نحن الشعب:**

إن ما حصل على منصة الحفلة الموسيقية يعدّ درساً يجب أن نتعلّمه ونعاود تعلّمه مرات ومرات. إذ من المستحيل فعلياً أن تصبح قائداً أو معلّماً في أي شيء وحدك دون مساعدة الآخرين.

- المدير التنفيذي الأعلى في شركة فورد للمحركات أراد في النهاية أن يواجه الإخفاق دون دعم أحد، لا من المديرين، ولا من كبار العمال، ولا من عمال خطوط الإنتاج.

- أفضل لاعبي كرة القدم المحترفين لا يمكنه الفوز بمباراة سوبر بول\* وحده دون مساعدة الآخرين، فهو يعتمد كلياً على اللعب الجماعي للفريق.

- يعتمد نجاح نجم سينمائي شهير على مئات الأشخاص، بدءاً من كتاب النصوص وانتهاءً بمحتصي المكياج.

- القادة العسكريون يضعون أوسمتهم على صدورهم، ولكنهم مدينون لمئات المقاتلين الشجعان من الرجال والنساء.

وأمثال هؤلاء المذكورين في هذه القائمة كثيرون.

وماذا عن نجاح أمتنا؟ هل نستطيع أن نعتد على رئيس قوي يقود شعبه وحده؟ لا، بل يقال:

«نحن الشعب»

الذين نجعل الديمقراطية تسود.

لقد قال توماس جيفرسن\*\* : «إن إرادة الشعب هي الأساس الشرعي الوحيد لأي حكومة». ولقيت هذه المكرة صداها لدى جون كينيدي\*\*\* : «لا يوجد مصدر للقوة أكبر من شعب الولايات المتحدة. في الشجاعة والمثابرة وبعد النظر».

\* Super Bowl لعبة كرة قدم في الولايات المتحدة. تقام مرة في السنة (يوم الأحد من نهاية كانون الثاني) أقيمت أول مرة في سنة 1967، ويشاهدها الملايين عبر شاشات التلفاز. (المترجم).

\*\* Thomas Jefferson (1743-1826) الرئيس الثالث للولايات المتحدة (-1801 1809). (المترجم).

\*\*\* John Kennedy (1917-1963) الرئيس الثالث والخمسون للولايات المتحدة (1961-1963). (المترجم).

ذكرنا أنفاً إحدى مفارقات المجتمع الأمريكي: فتظامنا الحرُّ والمنفتح والديمقراطي يولّد بالطبع أشخاصاً مبدعين. ولكن مدارسنا وأماكن عملنا الاستبدادية والمتسلّطة والتنافسية تكافئ الناس بمهارات منطقية وتحليلية.

فنحن بوصفنا أمة نواجه تحدياً كبيراً. ولكي نتنافس مع مجتمعاتٍ أخرى، نحتاج إلى أن نسخر كلَّ ما لدينا من المخزون الإبداعي الهائل الموجود لدى أفراد أمتنا.

لما كان الأشخاص المبدعون يؤدون أعمالهم  
على أكمل وجه في بيئات مفتوحة وديمقراطية،  
فنحن بحاجة إلى تهيئة مناخ من التعاون  
في التعليم والسياسة والعمل.

قد تقول: «مهلاً يا تشارلز، ولكن أليست الرأسمالية تنمو وتزدهر بوجه أفضل في ظل التنافس؟ ألا تتطلب عدداً من الأوامر الاستبدادية؟ ثم كيف يمكن أن تُساس أمورٌ جماعية تعاونية إذا كان كلُّ فردٍ فيها يعمل وكأنه رئيس العمل؟»

لقد تعلّمتُ جزءاً من الجواب من آلان ريان أستاذ السياسة في جامعة برنستون، الذي كان يتحدث عن إدارة العمل والحكومة إلى طلبة كلية السياسة العامة والإدارة التابعة لحامعة ولاية أوهايو. كانت فكرة محاضراته أن «المشاركة عنصر حاسم في الرأسمالية».

يعتقد ريان أنك إذا أدركت مشروعيّاً أنه مجرد نظامٍ حافظه الوحيد هو الربح، انتهى بك الأمر إلى تكريس مجموعةٍ من الانتهازيين غير

المنتجين، و«آل النظام برمته إلى البوار السريع». ويقول ريان: «إذا لم تستطع ضبط المواطن، فلن تستطيع تحقيق الرأسمالية أيضاً».

ويؤكد ريان أن الرأسمالية لا تعمل بوجهها الصحيح، ما لم يكن للمواطن مشاركة فاعلة. فإذا ما تجاهلنا دور المواطن وأصبح «السوق» هو الحكم الميصل، وحدنا أنفسنا أمام نظام استبدادي قاسٍ.

إن بيئتنا الوطنية تُنتج مواطنين مبدعين مستعدين لوضع مواهبهم وقدراتهم وأفكارهم تحت تصرف النظام الاقتصادي. إذا كان هذا النظام مهياً للاستفادة منها.

على أن الحكومات الاستبدادية لا تمتلك هذه الموارد الفنية، فبيئاتهم السياسية والاجتماعية تُنتج مواطنين «مفكرين منطقيين» يُحسنون تطبيق الأفكار، ولكنهم أقل تدبيراً وقدرة على توليدها. فإذا لم تمتلك أفكاراً قابلة للتنفيذ، فلن تحرز تقدماً.

### الثقافة الملترمة:

أمضيت سبع سنوات أعمل في شركات يابانية ودول آسيوية أخرى بصفتي حبيراً من قسم التنمية الاقتصادية في ولاية أوهايو. وقد كان تفاعلي مع عدد كبير من ممثلي الشركات بناءً ومكثني زيارتي الطويلة لشركة صنع الفولاذ في مدينة باغويا في اليابان من الوقوف على ثقافتهم.

قادتني ملاحظاتي إلى استنتاج مفاده: إذا كان الشعب يعيش في كنف ديمقراطية سياسية، فإن ثقافته تكون مسيطرة بصرامة. وفي الواقع، إذا ألقيت نظرة عن قُرب إلى اليابان، فستجد مجتمعاً ملترماً، والنتيجة هي

منتجات وخدمات ذات جودة عالمية ورغبة ذاتية لدى الأفراد لأداء أفضل ما لديهم. ويلفتك مدى إخلاصهم الشديد لمؤسساتهم وانتماؤهم اللصيق بها، وأن الثقافة الأوتوقراطية تعمل لمصلحتهم.

ومع ذلك، فهناك فرق جوهري جدير بالذكر: وهو أن اليابانيين يطورون شركاتهم لمصلحة موظفيهم، على حين أن الشركات في الولايات المتحدة تعمل لمصلحة مالكي الأسهم.

فاليابانيون شأهم شأن كثير من دول المحيط الهادئ الآسيوية (ومنها الهند والصين وإندونيسيا...) أناس مفكرون منطقيون، وهم النخبة في عالم الاقتصاد، بل هم الرواد في صناعة السيارات والحواسيب والإلكترونيات وغيرها من الفعاليات التصنيعية والخدمية.

غير أن كثيرًا من الدول الآسيوية، كما أشار المراقبون البارزون، لم تكن قادرة على العيش من دون أمريكا. إذ إن هذه الدول استطاعت أن تحقق النجاح عن طريق الاستفادة من عددٍ من الأفكار المبدعة التي ربما سبق أن قُدمت في أماكن أخرى. فالمجتمع الصناعي الآسيوي صقل عددًا من الأفكار التي تولدت لدى الأمريكيين والأوروبيين، وصُدرت إلى المبتكرين الآسيويين.

### إن حل المشكلات،

#### وترجمة الأفكار إلى واقع ملموس

رهن بأن يعمل المبدعون والمنطقيون يداً واحدة.

فالمبدع المفكر يبتكر فكرة عظيمة، ولكن قبل أن تتحول إلى واقع ملموس يضعها المبتكر (أي المبدع المفكر) جانباً وينتقل إلى مشروع آخر. أما المفكر

المنطقي فليديه مجموعة أفكار، ولكنه يعمل على تطبيق معظمها بلا توقف، فالأشخاص الذين يتصفون بمثل هذه الكيفية من التفكير - كشعوب دول المحيط الهادئ الآسيوية - ينتفعون عن طريق استغلال أفكار المفكرين المبدعين «المبتكرين».

قد تمتلك الولايات المتحدة أفضلية على دول المحيط الهادئ؛ لأن شعبها لديه الكثير من الآمال والأحلام، ولكن عندما يتعلق الأمر «بالعاملين»، فإن الدول الآسيوية تفوق الأمريكيين عددًا بمراحل كثيرة.

وكما يعلم الجميع، فإن النجاح يتحقق بالعمل، لا بالأمل. وقد اكتشفت الدول الآسيوية هذه الحقيقة، وصارت تستفيد من تحويل كثير من آمال الأمريكيين وأحلامهم إلى واقع ملموس.

### المكان متسع!

أدرك اليابانيون أن مراعاة القواعد هي أفضل وسيلة للتقدم في جزيرة مكتظة، ولو أنك جمعت نصف سكان الولايات المتحدة في ولاية مونتانا\*، لحصلت على كثافة سكانية يمكن مقارنتها مع الكثافة السكانية في اليابان، ومع ذلك تطل مونتانا أكثر قابلية لاستغلال أرضها، وفي ظل هذا الضغط السكاني إما أن يستحدث الناس قوانين صارمة للسلوك على الجميع أن يكيّفوا حياتهم وفقها، وإما أن تعمّ الفوضى. أما الولايات المتحدة ففيها، من جهة أخرى، كثافة سكانية مرتفعة، ولكن مازال فيها مساحات شاسعة من الأراضي غير المستعملة.

\* Montana ولاية تقع في الشمال الغربي من الولايات المتحدة، وهي الولاية الرابعة من حيث المساحة، ومن أقل الولايات الأمريكية في عدد السكان. (المرحم)



قبل قرنين من الزمن، نظر دانيال بون<sup>\*</sup> من نافذة كوخه  
فراى دخاناً يتصاعد من مدخنة أحد جيرانه،  
فصاح بأعلى صوته: «المكان متسع، ومضى.

لم يعترض جيران دانيال العجوز عليه عندما ثبت جلود حيوان الراكون  
إلى جانب كوخه؛ فهم غير مجاورين له تمامًا حتى يرونها. ولا يبالون إذا  
أبقى أعمامه داخل الحظيرة خلف الكوخ، فهم غير مجاورين له تمامًا حتى  
يشمُّوا رائحتها. ولا يكثرثون إذا ألحق كوخًا صغيرًا بكوخه، بحيث تستطيع  
حماته (والدة زوجته) أن تمتلك مأوى منمصلًا خاصًا بها؛ فهذه مسألة  
تتعلق بدانيال وحده.

حتى إن هؤلاء الجيران لا يتذمرون عندما يعزف دانيال على كمانه بصوت  
مرتفع، فصوت موسيقا الكمان لا ينتقل عبر التلال ولا عبر المنخفضات.

وبالطبع، يعلم دانيال أنه إذا اشتعل كوخه، فليس ثمة غيره وعائلته  
من يطمئ النيران؛ وأنه إذا حاولت عصاة من الهنود سرقة حصانه،  
فسيعمل على طردهم؛ وأنه إذا التمس مسلكًا من كوخه إلى أقرب تجمع  
سكني، كان هو أول من يروده؛ وأنه إذا سقط من منحدر صخري وكسرت  
رجله، فسيضطر إلى التحامل على نفسه في الوصول إلى الكوخ وأن يُجبر  
الكسر بمساعدة زوجته بيكي؛ وأنه إذا كان الصيد قليلًا أو أنه غير قادر  
على الصيد، فإنه يقتات على الأعشاب البرية والبزور وتوت العليق أو أن  
يبقى جائعًا. فمثل هذه الظروف تولد أفرادًا مستقلين ومبدعين.

\* Daniel Boone (1734-1820) من أوئل الأمريكيين البيض الذين هاجروا إلى ولاية  
كنتاكي، وبدأ ببناء مدينة فيها. (المترجم)

## عمُ تدافع؟

لقد مرَّ زمنٌ طويل على أيام دانيال بون. فلدينا الآن أراضٍ مقسَّمة، وبيوت وشقق في المدينة، ومجمَّعات سكنية، ولدينا أيضًا قوانينٌ محلية، وقيودٌ على الأبنية، وقوانين لمنع الضجيج، وغيرها من الأنظمة المتنوعة. وهناك مديريات الإطماء، وأقسام الشرطة، وفرق الإنقاذ، وإدارات الطرق العامة، ولدينا تعويضات العمال، ورواتب العاطلين عن العمل، والرفاهية، والضمان الاجتماعي، والرعاية الصحية، والمساعدات الطبية، هذا إضافة إلى شركة الضمان الطبية الأمريكية بلو كروس، وبلو شيلد.

وقد طوَّرنَا ما يَقيِنَا من الكوارث. وعندما نجتمع في مناطق شديدة الاكتظاظ، فلدينا قوانين تنظِّم حياتنا. ولدينا أيضًا حرية في المبادلات التجارية تجري بصورة أمينة.

ومع ذلك، فمانرال في قلوبنا وأرواحنا شعبًا مؤلِّمًا من أفراد مستقلين. فإذا نظرت إلى تجمُّع في اليابان، وجدتَ يابانيين فقط، أما إذا نظرت إلى تجمُّع في الولايات المتحدة، وجدتَ أنغلوسكسونيين، وأفارقة أمريكيين، وإسبانيين، وآسيويين، ويهودًا، وعربًا، وإيطاليين، وسلافيين، تشكيلة عرقية وعنصرية متنوعة.

نحن نعيش في الولايات المتحدة في ظلِّ حكم دستور فيدرالي، ولكن لدينا أيضًا عددًا من الدساتير المحلية يساوي عدد الولايات، وهي تمنح درجات متفاوتة من الحكم الذاتي لحكومات الولايات ومُدُنِها. ونحن نحترم مِثَّات من الديانات المختلفة. ومع أنه لا يوجد لدينا سوى حزبين سياسيين رئيسيين، فإنهما – خلافاً لتضائرها في الدول الأوروبية

الديمقراطية — لا يطلبان موالاة صارمة لمبادئهما. فالحزب الديمقراطي يحتصن المحافظين في ولاية الميسيسيبي. إضافة إلى الليبراليين في ولاية ماساتشوستس. وكذلك فإن الحزب الجمهوري يرحب بالمحافظين في ولاية أيرزونا، إضافة إلى الليبراليين في ولاية كنتيكت.

### الوثيقة التي تحدّد طابعنا الوطني

ليست قانوناً مقيداً،

بل ميثاقاً محرراً.

فميثاق الحقوق لا يحدّد للمواطن ماذا يجب عليه أن يفعل. بل ينبّه الحكومة على ما يمكن أن تعمل. صحيح أننا نجادل ونناقش بلا توقف في الأمور التي تقع بين سطور تلك الوثيقة، ولكننا مستعدون للدفاع عنها بكلّيتها.

فعن أي شيء ندافع إذا؟ عن أمة تكمن قوتها العظمى في شعب يعمل أفرادهم معاً.

وفي أمريكا، يتلخّص النجاح بكلمتين. قلّ «نحن!».





## بيئتك الجديدة

عندما كنت موظفًا في ولاية أوهايو وجامعتها، أدهشتني قوانينها وتشريعاتها؛ فقد ارتقوا في فنّ وضع الأدلة التي ترسم السياسة الداخلية إلى مستوى جديدٍ معجب.

من ذلك أن أحد هذه القوانين كان يُطبقُ بجدية بوجه خاص، وينصُّ على «عدم استعمال هواتف الولاية للمكالمات الشخصية»، وقد أحدث هذا القانون بسبب إساءة استعمال هذه المكالمات في بعض الأحيان.

ولكن كثيرًا من السكرتيرات كنّ أمهاتٍ عاملات يتركن أطفالهنَّ في مراكز للرعاية وهنَّ في طريقهنَّ إلى مكاتبهنَّ. وبسبب قانون الهاتف هذا، لن تستطيع الأم أن تتصل بمركز الرعاية لتطمئنَّ إلى حال طفلها.

فأحدى السكرتيرات مثلاً، لها ابنةٌ شُفيت حديثًا من حمى أصابتها. وعندما نظرتُ إلى إنتاجيتها وجدتُ أن عقلها يبعد عن مكان عملها أحياناً عديدة.

قلتُ لها «لِمَ لا تستعملين هاتفي يا بربارة، لتطمئني إلى حال طفلك؟» أدارت بربارة قرص الهاتف ثم تحدثت، «كيف تشعر ميليندا الآن؟».

واستطعتُ أن أحكم أن أمور الطفلة كانت على ما يرام من خلال الابتسامة المشرقة التي غمرت وجهها كأشعة الشمس.

فبفضل اتصالِ هاتفِي لم تستغرق مدته نصف دقيقة لا يكلف شيئاً يُذكر. أعدتُ الحيوية والنشاط إلى هذه السكرتيرة. أما بربرة فلم تكن في اعتباري موظفة، بل بمنزلة أحد أفراد فريق عملي، وهكذا فإن الاستعمال الحكيم للهاتف كان له أثرٌ كبير في رفع الروح المعنوية.

وهذا المبدأ نفسه الذي يصلح في المكتب، يصلح أيضاً في جميع مناحي الحياة... في التعليم، وفي السياسة، وحتى في حياة الشعوب.

### «الضمانات الخمس»:

في المجتمع الاستبدادي، تُسأس الجماهيرُ بسلطان القوانين، لا بترغيب المكافآت والحوافز. والجماهير تعرف مصموم هذه القوانين وتدرك الموائد التي تجنيها من التقيدُ بها، والعقوبات التي تترتب على مخالفتها.

وخير مثال على ذلك الحزب الشيوعي الصيني، فهو قادرٌ على إخضاع مليار إنسان عن طريق تقديم «الضمانات الخمس». فالفلاحون يُمنحون مقابل طاعتهم للسلطة:

- الطعام الكافي.

- واللباس الملائم.

- والمأوى المناسب.

- والراتب التقاعدي.

- والدفن اللائق.

وعلى ذلك، فإن الشعب يطيع ويُذعن، والحزب يعطي ويمنح.

ولكن ما الذي حصل عندما ارتفعت أصوات الناس بالمعارضة؟ لقد أُرهبوا بالديانات واعتُدي عليهم بالحِراب. وإن مثل هذا التكتيك لا يُنتج شعباً مؤسساً على العمل الجماعي. بل يُنتج العكس تماماً. فوحدة الشعب تكمن تحت السطح تنتظر لحظة الانفجار.

### فجوة الاتصالات:

إن انهيار النظام الشيوعي يمكن أن يعزى إلى فرض مجموعة من المعتقدات.

عندما تُكَبِّت تطلعات الشعب،

ولا يُشجّع على التواصل الحر مع الآخرين من ذوي الرؤى المشابهة،  
فلا يمكن أن يُكْتَبَ له التقدم.

فالنظام المدرسي السوفييتي كان يلقن الأطفال تعاليم ماركس ولينين وستالين: فقد كان يُنظر إلى تعاليم هؤلاء الثلاثة على أنها «كتاب مقدس»، ولا يتجرأ الأطفال على التطلع إلى ما وراء الحدود المرسومة لهم.

إن نظاماً يعادي الأفكار الخارجة عنه لا يشجّع على التواصل أبداً. وهو يتجاهل الحقيقة المتمثلة في أن «تقنيات الاتصال» أصبحت متقدمة جداً، والنتيجة هي أن الشيوعية التقليدية تركت دول الاتحاد السوفييتي وراء ركب الثورة الحاسوبية دون بارقة أمل.

أما إذا نظرنا إلى اليابان، فإننا نجد قصةً مختلفة. فمع أن لدى اليابانيين نقصاً في عدد المفكرين المبدعين، ولكن هذا ليس بسبب المجتمع الممانع للأفكار؛ فهم على درجة من الذكاء تمكنهم من الاستفادة من الأفكار الإبداعية من خارج مجتمعهم.

وان الذي صُدِّرَ من اليابان ليس الثقافة اليابانية، بل التكنولوجيا اليابانية. ففي بودابست مثلاً، تجد أن الموسيقى المسجلة على أجهزة سوني في المتاجر هي في الأعم الأغلب لجوني كاش\* وليست لتشايكوفسكي\*\* أو لِسْت\*\*\*. فهل تعرف يا ترى أغنية يابانية؟ وكذلك الهنغاريون لا يعرفون أي أغنية يابانية.

وفي عالم اليوم، تنشأ نزعاتٌ جديدةٌ في المجتمعات المفتوحة في أوروبا وأمريكا، حيث يسود المفكرون المبدعون، وهي تنتشر في أماكن أخرى، فيبادر المفكرون التحليليون من ذوي التوجهات العملية إلى الإفادة منها. تلك هي أمريكا، أرض الحرية، ووطن المفكر المبدع الذي يعلم ماذا يمكن أن يحدث إذا اجتمع الناس لاستنباط أفكارٍ بارعةٍ جديدة.

### مسألة بقاء:

وأخيراً، أدركت أمريكا أن العمل الجماعي مع الأشخاص المناسبين هو الاختيار الأمثل لتحقيق تطوير مستمر ونجاح دائم. ومع مرور الأعوام، حلت إستراتيجيات تنظيمية وإدارية، وما لبثت أن رحلت، وذلك ما يسمّى غالباً «البدع العابرة». أما الشيء الوحيد الباقي فهو عملية التطوير بواسطة «العمل الجماعي».

\* Johnny Cash (1932-2003) معنُ وكاتب أغنيات أمريكي، يُعدُّ من أعظم الموسيقيين الأمريكيين تأثيراً في القرن العشرين. (المترجم)

\*\* Peter Ilyich Tchaikovsky (1840-1893) ملحن روسي، كتب عدداً من السيمفونيات، تمتاز موسيقاه بالرومانسية والعاطفية ويعلب عليها الحزن (المترجم)

\*\*\* Franz Liszt (1811-1886) ملحن وعازف بيانو هنغاري، يعدُّه الكثيرون أعظم عازف بيانو في القرن التاسع عشر. (المترجم)

صرح زيف ديفيس منذ عهد قريب في مجلة (CIOInsight com) CIO Insight: «لم يعد من الرائع تغيير الخطط تغييراً جذرياً، بل الرائع هو التطوير بالأعمال الجماعية المناسبة».

ومع أن بعضهم ما زال يتلصق في السير متخلفاً عن الآخرين، فإن معظم أرباب الأعمال والمربين وكبار المديرين (في القطاع العام والخاص) يميلون إلى الحلول المبنية على العمل الجماعي فيما يتعلق بالإنتاجية وعملية التطوير. فحواجز التقسيم التي شاعت لقرون خلت تتبدل اليوم باستمرار ويحل محلها بيئات جديدة تكتنفها روح التعاون والإنجاز.

يجب أن تتضمن إستراتيجيات البقاء في القرن الحادي والعشرين ربطاً بين طبقة العمال والإدارة في عملية صنع القرارات.

إن الأساليب الاستبدادية لنمط «المكتب التنفيذي» القديم يجب أن تختفي إلى الأبد.

قد يجد بعض المديرين في هذا النمط الجديد تهديداً لمكانتهم، ولكن ينبغي ألا يكون ذلك مستغرباً؛ لأن الأشخاص القلقين يشعرون بالخوف عندما يصبح أحد الموظفين فجأة شريكاً لهم ويساويهم في القيمة في مكان العمل. والمدير الذي يخاف من الأشياء التي لا يحسن فهمها قد لا يدرك المعنى الحقيقي للقيادة. وبدلاً من أن يساعد المبدعين على استغلال مواهبهم الطبيعية، فإنه يضيق الخناق على ابتكاراتهم. وتكون النتيجة أن يسود جو من القلق والضغط.

فيما مضى، كان الموظفون الذين يروجون أفكاراً متطرفة، أو يجربون أساليب عمل مختلفة، نادراً ما يُتسامح معهم. أما اليوم فإن المديرين



يَشْكُون من الضغط الذي يمارسه عليهم المديرون التنفيذيون الأعلون، ولا يَسْمَحُون لهم بالحيد عن مجموعة الأهداف أو الإجراءات المرسومة لهم. بيد أن الإدارة إذا لم توفر التشجيع والدعم للعاملين، أمست الإنتاجية ضعيفة وبطيئة.

### بعض المهتمين:

ما الجواب إذا؟ إن مفتاح نجاح نظام القيادة هو وجود بيئة تشجع المشاركة، وشعور بالانتماء لجميع الموظفين، والعمال يحتاجون أيضاً إلى بعض الشعور بالتحكم في المهام الموكولة إليهم.

يتطلب العمل الجماعي اهتماماً حقيقياً بالأشخاص، ورغبة في تقديم التوجيهات لهم، والاستماع إلى أفكارهم.

وينبغي ألا يُنظر إلى المدير على أنه شخصٌ استبداديٌّ متأمرٌ، بل مساعد على بث روح التعاون فيما بينهم. وقد عبّر عن ذلك أحد العاملين في مصنع للنسيج في جنوب كارولينا فقال: «أنا بحاجة إلى أن أشعر بأهميتي، وبأن اقتراحاتي تحدث أثراً إيجابياً».

ومع ذلك، فتمة خطرٌ غير ظاهر: وهو أن البيئة المبدعة المؤسسة عن طريق ممارسات الإدارة الجيدة، هي بيئة سريعة الزوال. وما لم نفلح في توفير دَخل مبدع بعناية واستمرار، وما لم يشعر الأفراد بأنهم ذوو شأن، فستنشأ بيئةٌ يسودها توتر وضغط سلبيّان.

أما استجابتنا لما يحدث في البيئات الثلاث الرئيسة - البيت، والمجتمع، والعمل - فسيكون لها أثرٌ في كل ما نفعله. ويمكننا أن نعيش الشعور الإيجابي أو السلبي في كل بيئة من هذه البيئات. فالأشخاص الذين لا يشعرون

بأهميتهم أو بالحاجة إليهم سيتكشفون في النهاية عن انخفاض مطرد في الإنتاجية. أما الانسجام الإيجابي في هذه البيئات الثلاث فسيكون له أثر مباشر في تحسين الموقف والفعالية في آن معاً.

فإذا كان على الموظف أن يعمل مع الإدارة لا لحسابها، تعين على أصحاب العمل السعي إلى إدراك الأسباب التي تبعث العاملين على التصرف بالطريقة التي يتصرفون بها. فصاحب العمل المطلع على أنماط السلوك المقترنة بالإجهاد مثلاً، يستطيع أن يتعامل مع أفراد فريق عمله بنجاح.

فإذا بدأ الموظف بإظهار سلوك عدواني، فكيف سيكون رد فعل الإدارة؟ في أماكن العمل التقليدية، ليس ثمة من يعطي لنفسه الوقت اللازم قبل أن يقرر هل كان العامل يأتري يمر في ظروف غير اعتيادية؟ ثم إنهم لا يكلفون أنفسهم عناء البحث لمعرفة الدوافع الأساسية لهذا السلوك، بل إن الإدارة بدلاً من ذلك قد تذهب إلى إزال بعض أشكال العقوبة لمعالجة هذه الحالة.

على أن القصاص المتهور غالباً ما يقود إلى المطالم والعداء، أما صاحب العمل الذي يظهر اهتماماً شخصياً بمسببات تصرفات العاملين، فإنه يشجع الألفة والانسجام في مكان العمل، وإن الإدارة التشاركية تقود إلى التعاون والإبداع والإجماع.

### حان الوقت للبدء:

فيما يأتي المتطلبات الخاصة للمحافظة على بيئة عمل تشاركية وتعريزها:

- أن يكون صاحب العمل شخصاً مهتماً بشؤون العاملين.

- أن تشجّع الإدارة حرية التعبير عن الأفكار لأخذها بالحسبان.

- تأكيد تطوير العلاقات الشخصية الإيجابية.

- تجنب الإشارة إلى مراتب الأشخاص ومكانتهم.

- إبراز الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها بجهود مشتركة.

وفي حين أن رصد توجّهات الإدارة الناشئة سهل إلى حدّ ما، فإن التحدي الأكبر يكمن في الحاجة إلى تدريب هؤلاء الذين تُوكّل إليهم مسؤوليات القيادة. ويمكن تحقيق بيئة تعاوية عن طريق تطبيق خطة تعليمية مكثمة تركز على بناء فريق العمل الجماعي في جميع أرجاء المؤسسة.

وماذا عنك؟

هل اخترت فريق عملك الجماعي ليكون علامتك التجارية؟

هل هذا هو نمط حياتك؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد حان الوقت

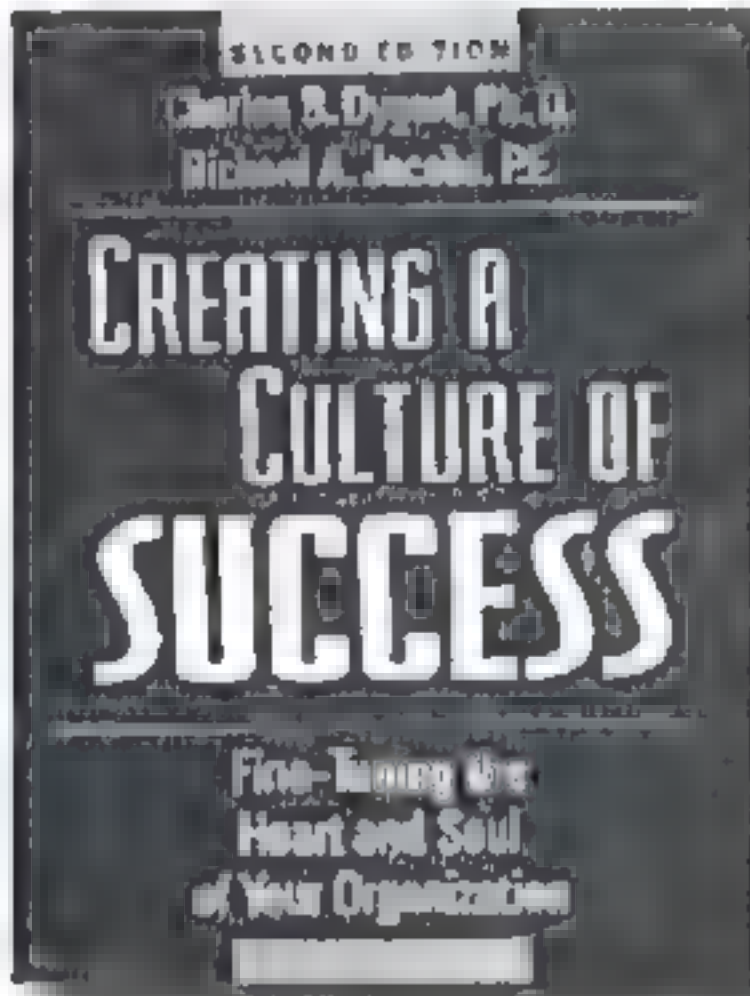
لتضع المهارات التي تحدثنا عنها موضع التطبيق العملي.

«الهروب من النظام» ليس حكرًا على أولئك الذين يرزحون تحت نظام ديكتاتوري. فقد تكون أنت أيضًا محاصرًا بسياسات وإجراءات تكبت تقدّمك. وتقدّم من حولك. ومع ذلك، فإن التغيّر والتحوّل الحقيقيين أكثر قربًا مما تتصوّر.

اعقد العزم على أن تصبح أحد أفراد فريق عمل جماعي، وسيد هشك حقًا سرعة تحوّل العالم من حولك. وسيتبيّن لك فورًا أن بيئتك الجديدة تعني أكثر بكثير من عمل شخص واحد.

فالنجاح جهد جماعي!

## فصل إضافي



من كتاب Creating A Culture of Success (ابتكار ثقافة للنجاح) لمؤلفيه الدكتور تشارلز دايفرت ووريشارد جاكوبس.

يبدأ كتاب ابتكار ثقافة للنجاح من حيث انتهى كتاب النجاح جهد جماعي. أما وقد وضعت طاقات فريق عملك في موقعها الملائم، فإلى أي مدى يمكنك التقدم في غياب البيئة الملائمة التي تعمل ضمنها؟

إليك نموذجاً من كتاب ابتكار ثقافة للنجاح، هو أحد فصوله.





## الثقافة تورث النجاح:

ثمة ثلاث قوى تقود إلى الأداء المنشود وتؤثر في نتائجه. الثقافة، والقيادة، والطاقة. يركز هذا الكتاب على القوة الأولى وهي الثقافة. وقد أظهرت الدراسات التي أجراها العلماء في علم الإنسان والآثار أن الثقافة تشتمل على الشعائر والرموز والقصص المقترنة بمجموعة من البشر. وتعرض الثقافة لمحات إلى معتقدات هؤلاء الناس وقيمهم، ما هو المهم بالنسبة إليهم وما سبب أهميته. وتتكون المعتقدات والقيم عن طريق التقاليد والبيئة والشخصيات المستقلة. والثقافة، التي تثمر السلوك والتصرفات، تمثل «قوانين المنتديات» أو «الطريقة التي نعمل بها الأشياء من حولنا».

وغالباً ما تجد أن الأشخاص الذين أمضوا مدداً طويلة في مؤسسة ما يحاولون المحافظة على التقاليد والأعراف، على حين أن الموظفين الجدد ينشدون تغيير الوضع الراهن. أما ثقافة النجاح فتحاول أن تطوّر الأساليب القديمة دون فقدان روح التقاليد. فكيف يستطيع القائد وضع هذه المعادلة السليمة موضع التنفيذ؟

يجب أن يتوافر في المؤسسة عنصران أساسيان: أولاً: مستوى عالٍ من الثقة بين أعضائها، وثانياً: الثّراة الشخصية لهؤلاء الأعضاء. وهذان

المصير المشترك: معاً يكونان أساس المصير المشترك. ولا

فريق معاً أو نخسر معاً. يمكن أن يقال عن مؤسسة: إنها على

طريق ثقافة النجاح إلا عندما يؤمن أفرادها بمبدأ المصير المشترك.

## صدمة الثقافة:

توجد محتمعات فريدة داخل كل مكتب، ومعمل تصنيع، ومعهد تعليم. ولكل مؤسسة، مهما تغيرت الأحوال والظروف، بيئة العمل الخاصة بها، وطابعها المتميز بزياداتها وقوانينها وتنظيماتها. وكما أن الناس غالباً ما ينتابهم شعور بالقلق عندما ينتقلون من بلد إلى آخر، فإن هذا الشعور نفسه يمكن أن ينتاب الذي ينتقل من عمل إلى آخر. وغالباً ما يكون هذا القلق ناعماً عما يسمى «صدمة الثقافة». وقد حدث أن أحد زبائننا الحدود شعر بهذه الصدمة عندما انتقل من شركة هوم ديبو\* ليشغل منصباً آخر في شركة مايكروسوفت. ومع أن هاتين الشركتين تحتلان موقعاً بارزاً في قائمة شركات هورتشن 500\*\*، فإن ثقافتهما الداخليتين مختلفتان تماماً. وقد احتاج هذا الموظف إلى بعض الوقت ليتبين معالم هذه الثقافة الجديدة ويتأقلم معها. وما لم تغير عملك، فإليك لن تتلمس تماماً أثر الثقافة في مؤسستك. أو ربما تدرك بصورة مبهضة الآثار السلبية لثقافة هي بحاجة إلى تغيير. ومهما يكن الأمر، فالشيء الأكيد هو أن ثقافة الشركة تحتاج إلى بعض الوقت لمعرفة والتكيف معها. وبقدر ما تسرع المؤسسة بالبدء بتلك المسيرة، تكتشف أنت ومؤسستك الطريق إلى النجاح.

## هل هناك إلزام جديد آخر؟

تحيل أن تحولاً جرى في قلب ثقافة مؤسستك وروحها إلى ثقافة جديدة ليس من غاياتها المأمولة النوعية الجيدة، بل أسلوب المعيشة. والسبب

\* Home Depot شركة كبرى في الولايات المتحدة، للأدوات والتجهيزات المنزلية، لها

فروع في خمسين ولاية، إضافة إلى فروع في كندا والمكسيك والصين (المترجم)

\*\* Fortune 500 قائمة بأسماء أكبر خمس مئة شركة في الولايات المتحدة، تصدرها

سنوياً مجلة Fortune. (المترجم)

الخَفِيّ في ذلك هو حَمْلُ العاملين على الانخراط بمؤسساتهم. وقد دلت دراسات تعود إلى سنة 1992 على أن كثيراً من برامج التطوير تفصي إلى نتائج رديئة بسبب «قصور مستويات انخراط العامل».

وبقطع النظر عن الادعاء بأن الناس هم أعز ما نملك، مازالت	غالباً ما تحد الإدارة ان من
الشركات ماضية في تجاهل موظفيها.	الأسهل عليها فرص سياسات
بل إنك ترى أصحابها يبحثون عن حلول	جديدة، بدلاً من أن تصرف
سحرية أو مخارج سريعة. لماذا؟ لأن فرض	وقتاً في تمحيص الثقافة
سياسات جديدة أسهل عليهم من تمحيص	الأساسية وتحسينها.
الثقافة الأساسية وتحسينها.	

فإذا كنت تريد لأدائك ونتائجك أن تزكو وتزدهر، وإذا كنت تريد قدرة تنافسية، فقد حان الوقت لاستكشاف ثقافة شركتك، وإلا فإن مبادرات الأداء والنوعية ستكون مجرد إزعاج موظف محاصر سابقاً ليصبح بدوره مصدر إزعاج للمديرين، فالموظفون غير القادرين على إضفاء عمليات تطوير تفرض عليهم، يميلون إلى تفسير أوامر التغيير على أنها مشروع آخر يستعمل بعرض تصنيف الناس حسب مراتبهم.

### ما الحلقة المفقودة؟

الحلقة المفقودة هي امتلاك فهم واضح للدور الحاسم الذي تؤديه الثقافة في نجاح المؤسسة. إذ إن ثقافة المؤسسة هي أشبه ما تكون بالمناخ، يظهر في كل مكان، ومع ذلك فهو في غالب الأحيان لا يلاحظ إلا إذا ساءت الأحوال الجوية التي تلفت انتباه الجميع. ثم إن عدم وجود ثقافة عمل رصينة من شأنه أن يعوق التقدم الحقيقي نحو الأداء الجيد والنتائج



الباهرة. وإذا لم تدعم الثقافة النظام الكامل للمؤسسة، فإن تحسين وتطوير البرامج التقنية والإستراتيجية غالباً ما يصيبها هي الأخرى بالعجز وتصبح عديمة التأثير.

مقومات ثقافة النجاح. ولكن ما هو وقود الثقافة ومحركها في

• الثقة المتبادلة المؤسسة؟ إنه نظام الإدارة (القيادة).

• الاستقامة الشخصية وما هي العوامل المؤثرة في تصرفات

• المصير المشترك الرؤوسين؟ إنها الثقافة أو الشخصية

المؤسسية التي تفعلها الإدارة، وتغيرها، وتعديلها، استناداً إلى ردود الأفعال على الشخصية الثقافية القائمة.

وهذا يقودنا إلى المفارقة الآتية: إذا لم تُبدِ الإدارة أيّ تغيير في تصرفاتها أو سياساتها، فإن الموظفين العاديين لن يبدووا بإحداث أيّ تغيير من جهتهم أيضاً. غير أن الذي سيحصل هو أن الإدارة والرؤوسين سيشرع كلٌّ منهم بالقاء اللوم على الآخر فيما يتعلق بأي مشكلة.

أما إذا اشتركت الإدارة والرؤوسون في وضع الخطط المتعلقة بكيفية تنفيذ الثقافة المحسّنة (حيث تردهر الثقة والمنافع المشتركة)، فإن المؤسسة تستطيع أن تبدأ بالارتقاء بطريقة إيجابية. وبذلك تستطيع معاً أن تحلّ جميع المشكلات.

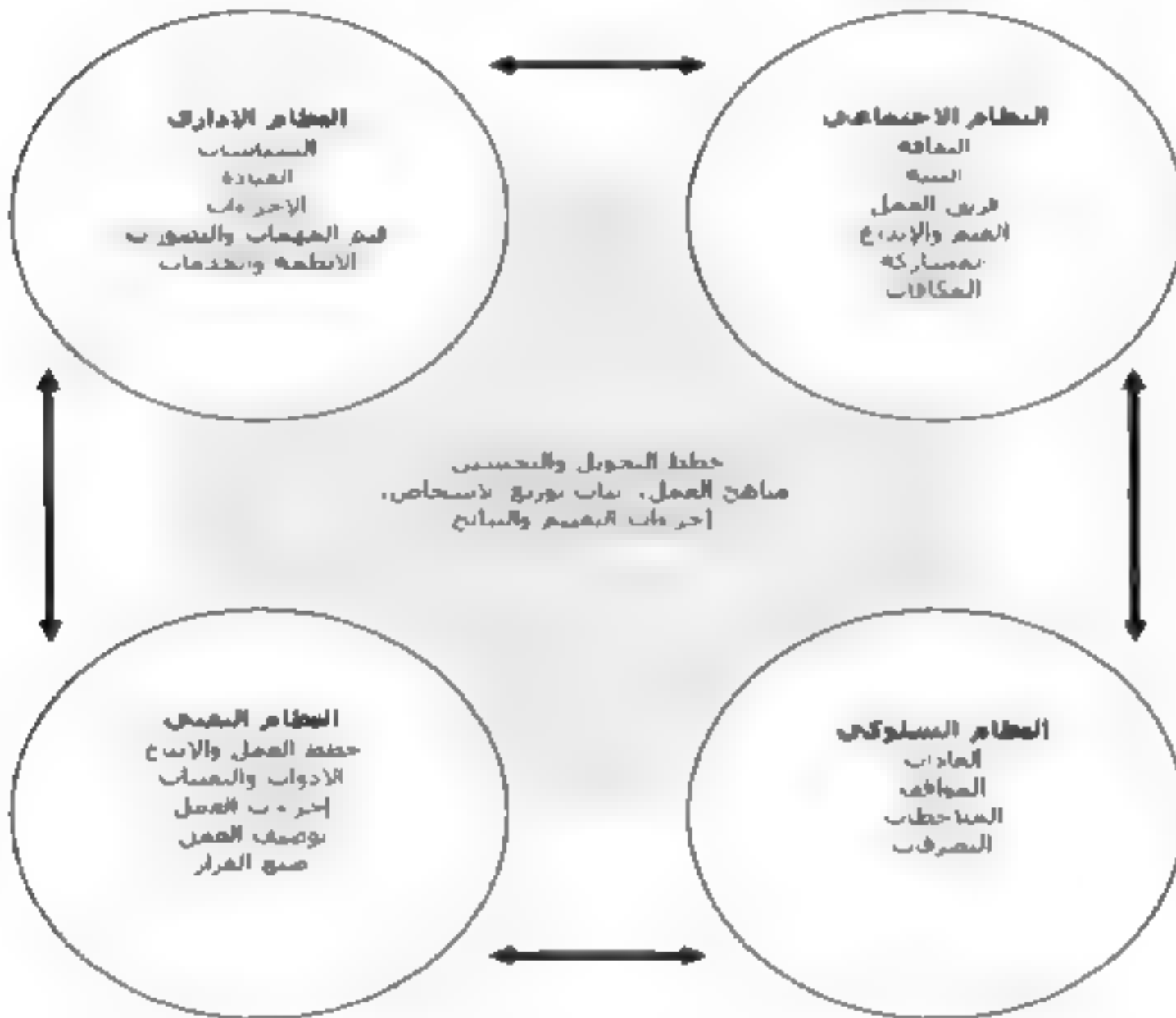
### كيف تؤثر الثقافة في عملك؟

في بعض الأحيان تسهل الرسوم التوضيحية التفكير في إيجاد حلّ لمشكلة قديمة بطريقة جديدة. ففي الشكل 1-1 يوضّح الدكتور جونسون

إيدوسوموان العلاقة المتبادلة بين نظام الإدارة وردود أفعال الموظفين. في هذا المخطط، الذي يُعرف بنموذج إيدوسوموان، أربع دوائر تمثل الأنظمة المفتاحية في المؤسسة (الإدارة، والمجتمع، والتقنيات، والسلوك) طوافه حول دائرة خامسة تمثل التغييرات التنظيمية المرحوة.

### الشكل 1-1

#### نموذج إيدوسوموان لعملية التحويل التنظيمية



أما الدرس الذي أراد إيدوسوموان توضيحه من هذا المخطط، فهو أن الأنظمة الأربعة — الإدارة، والمجتمع، والتقنيات، والسلوك — متشابكة وذات استجابة متبادلة. فيتعاقد هذه الأنظمة يجري الإمساك بمفاتيح

تطوير المؤسسة. ومهما كان نوع التحسينات التي ترغب في إدخالها إلى المؤسسة، فإن نجاح هذه الجهود وفعاليتها سيعتمد على مدى تأثير الأنظمة (أي أثر الثقافة).

لاحظ أن لـ «نظام الإدارة» أكبر الأثر في الأنظمة الثلاثة الأخرى. هالثقافة والتغيير التي ترغب الإدارة في إحداثهما تربطهما علاقة سبب ونتيجة. لذا ينبغي أن تكون الإدارة متيقظة في رصد وتفسير الاتجاه السلوكي للمؤسسة، لأن هذه النقطة أساسية في تكوين ثقافة مؤسسية إيجابية منتجة، وفي المحافظة عليها.

### هل هي مجرد خطة أخرى؟

إن السعي إلى تحقيق «المعايير الرفيعة المستوى» و«التعاون» وصولاً إلى منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة (أو لزيادة الإنتاجية أو الأرباح) سيكون مؤقتاً، هذا إن حصل أصلاً. فطلب الإدارة يسلط الضوء على نظام مميز بعبارة «إما أن أربح وإما أن تخسر». وهذا يحتمس العاملين على محاولة تحقيق آمال المدير أو المشرف — وليس إحراز جودة عالية أو

الإدارة تثمر الثقافة

إنتاجية ممتازة. فالعاملون في نظام كهذا

والثقافة تثمر السلوك.

يرَوْن أنفسهم وكأنهم يؤدُّون ما عليهم من

واجبات تجاه رئيس العمل، لا الزبون. أما المطالب، فتبحثُ على التنافس الداخلي الذي يستحثُّ بدوره العامل على ألا يعمل إلا بمقدار ما يظهر فيه بأنه أفضل من غيره. وبعبارة أخرى: لا يؤدي من العمل إلا ما يكفي كي يتخلص من أعباء المشرف.

إن معظمنا يفضل القوة العاملة التي تهتمُّ حقاً بنجاح المؤسسة، ويفضل الموظفين الذين يتقنون عملهم في المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها. وعندما تحاول الإدارة إدخال تغيير ما، يتساءل العاملون: «هل الإدارة مهتمة بشؤون عامليها، أم أنها مجرد واجهة؟ وهل نظام المكافآت في وضع يدعم وعودهم؟ وما الأشياء التي سيحدثها التغيير لمصلحتي؟»

### أسلوب حياة:

إن ثقافة النجاح ليست مجرد تقنيات على الإدارة أن تطبقها، ولا مجرد «برنامح شهري» يمكن أن يتجاهله الموظفون وتنساه الإدارة بعد حين. وليست كذلك مجرد أداة بسيطة، أو حل سريع. إنها أسلوب حياة. فالموظفون الذين يعملون في مؤسسة تنافسية داخلياً تراهم في العالب غير مهتمين بأن مشروعاتهم قد نجح أم لم ينجح. إنه نوع من السلوك «الانتقامي» الذي يحرض العاملين والإدارة كلاهما على الآخر.

إن عقلية «نحن مقابل هم» التي تشجعها بيئات العمل التقليدية بحاجة إلى أن تقلب رأساً على عقب. أي إن «نحن» ينبغي أن تعني مؤسستك، و«هم» يجب أن تصبح التنافس. وعندها يصبح من السهل تقدير مدى اهتمام العاملين، الذي يتبدى في كمية الطاقة غير المستحثة التي يضعونها في أداء مهماتهم.

### ليس جديداً:

قبل أكثر من ألفي سنة أشار الحكيم الصيني المحارب سُن تْسُو إلى هذه المكرة نفسها؛ فقد نص في كتابه The Art of War (فن الحرب) على ما يأتي:

هذه مسألة فراغ وامتلاء. فإذا فُتت الانقسامات بين التابعين والمتبوعين، وساد السخط بين الحنرالات والصباط، وعمّ الاستياء في صفوف الجنود، فتلك حالة فراغ.

وإذا كانت القيادة المدنية بارعة والقيادة العسكرية جيدة، وكان التابعون والمتبوعون يصُدرون عن رأي واحد، وكانت الرغبة والطاقة تعملان معاً، فتلك حالة امتلاء.

... والكيس من يستطيع أن يشحن أفرادَه بالطاقة لمجابهة الفراغ لدى الآخرين، على حين يستنزف العاجز طاقات أفرادَه في مقابل امتلاء الآخرين!

وعلينا، قادة وعاملين في المؤسسات، أن نسعى حاهدين إلى تحقيق «الامتلاء»: فهو الذي يُنتج النصر الأكيد، وهو المصير المشترك الذي يحقق ثقافة النجاح.

### حقيبة الطاقة:

في كل صباح نهض وقد وُهينا شحنة من القوة والحماسة. ولنتخيل هذا على صورة حقيبة للطاقة. فإذا مارسنا نشاطاتنا اليومية وانتقلنا إلى أماكن عملنا استهلكنا كمية محدّدة من طاقة هذه «الحقيبة». فإذا ما واجهتنا في العمل مواقف سلبية ومُقلقة استنزف ذلك كمية كبيرة من الطاقة لدرجة أنه بحلول بعد الظهر نُستنفد ونُفرغ جعبتنا من الطاقة.

وإذا كان الأمر كذلك، فماذا أبقينا في حقبتنا من الطاقة لأسرتنا ولأنشطتنا الأخرى في أوقات فراغنا؟ وماذا سيحدث وقتها لنوعية حياتنا؟ لذا فإننا نحتاج، لكي نصل إلى إنتاجية قصوى في مكان عملنا

وغیره، إلى مرشدين یضمنون لنا بيئة إيجابية، ويساعدوننا على صيانة هذه الطاقة وحفظها. وعلى ذلك فإن مفتاح رفع إنتاجية العامل وروحته المعنوية الإيجابية منوط بثقافة المؤسسة وأسلوب الإدارة.

ومما يثلج الصدر أن المديرین يدركون أن العمال ليسوا ربوطات مبرمجة، وإنما هم أشخاص لهم قلوب وأرواح وعقول، ويملكون المشاعر والعواطف، وإن المؤسسات التي تُخفق في تقدير ذلك وصرف همتها إليه، لا تعامل الموظفين على أنهم أشخاص يتمتعون بإنسانيتهم الكاملة. وكما ذكر المؤلفان نوبل تيشي وسترادفورد شيرمان:

الأصحاء لا يمكنهم أن يتغلبوا عن مشاعرهم بتركها في البيت كما يتركون مجموعة من عصي الغولف. فنحن بدأنا للتو بالبحث عن أساليب لتسخير الطاقة الانفعالية الهائلة للعاملين.<sup>4</sup>

### ما وراء الكفاح من أجل الطاقة:

إن قيمة العمل باتجاه تحقيق نظام تعاوني كامل في مكان العمل مسألة مسلّم بها منذ أمد طويل، لكنها لم تحط إلا حديثاً بما تستحقه من اهتمام. فما الذي دفع الشركات إلى الاهتمام بهذه المسألة فجأة؟ مع أن معظم الشركات ما فتئت تذكر التنافس العالمي المتزايد والتحديات الاقتصادية الجديدة.

أما التحدي الأكبر في المنظومات التعاونية (التي أدخلها كريستوفر بارنارد في كتابه The Functions of the Executive قبل نحو سبعين سنة) فهو تلقين الموظفين العاديين الإحساس العام لأعراض المؤسسة، ومنحهم القدرة على صنع قرارات رئيسية.<sup>5</sup> والآ فكيف ستكون القرارات التي هي

أكثر تفصيلاً متماسكة؟ زد على ذلك، أنه إذا تركنا للمديرين التنفيذيين مسألة اتخاذ القرارات بمعزلٍ عن العاملين، فإن المؤسسة ستركب مخاطر هقدان الصلة بجوهر العمل، وبالزبائن، وبالخدمات أو المنتجات المقدمة. وإن سوء الفهم والإخفاق غالباً ما يكونان نتيجةً لعدم إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

ويبقى هذا التحدي صحيحاً اليوم. إذا لم نعمل معاً، فسنواجه الإخفاق. ولكي نعمل معاً، نحتاج إلى أن نُشرك أربعة عناصر حيوية - غالباً ما يُنظر إليها بوصفها قوى معارضة للمؤسسة - هي:

التغيير، وهو أحد العناصر التي تؤخذ بالحسبان دوماً في الحياة، ويجهد الناس في المؤسسات لإحداث التغيير، ويتصادمون فيما بينهم بسببه. التنافس، الداخلي أو الخارجي، الذي يؤثر في مدى تفاعل أفراد المؤسسة وتماسكهم في مواقف محددة.

التعاون، ( غالباً ما يُنظر إليه على أنه الوجه السلبي للتنافس ) يمكن أن يكون قوةً داخلية أو خارجية تتبع جدول الأعمال الفردي أو جدول أعمال الشركة. ويمكن أن يكون التعاون قوةً فاعلة لما فيه خير المؤسسة والسوق كذلك.

التحكم، وكيفية تحقيقه. يستطيع التحكم أن يكون القوة التي فيها نجاح المؤسسة وإحفاقها. على أن بعض الحالات يستدعي اعتماد أساليب إدارية أكثر أوتوقراطية («متسلطة»)، وبعضها الآخر يستدعي اتباع أساليب إدارية أكثر ديمقراطية («تفويضية»). أما القيادة الاستبدادية، حيث يُملي الشخصُ الذي بيده مقاليد السلطة على الآخرين ماذا يعملون

وكيف يعملون، فغالبًا ما تُسفر عن تعلُّم الناس عدم التفكير من تلقاء أنفسهم والانتظار إلى أن يُعلِّموا بما يعملون. وقد يؤدي هذا إلى عواقب وخيمة للمؤسسة وللأفراد المنتمين إليها.

وهكذا نجد أن ثقافة الإدارة التقليدية الهرمية تذكى نار الخلاف بين القوى المتعارضة:

الكنار	حدول الأعمال	القوى المتعارضة
المؤسسة	النماء	منافسة السوق
المالك	الثروة	مشاركة العاملين
المدير	الحكم	تمويض الآخرين

- تحاول المؤسسة الصمود أمام المنافسين الأقوياء في السوق، وتسعى إلى أن يكون لها حصة في السوق.

- ويسعى المالك (حامل الأسهم) إلى تحقيق ثروة كبيرة من الشركة قدر ما يستطيع، في الوقت الذي يطالب فيه الموظفون بأجور أعلى.

- وفي المنتصف، يحاول المديرون الاحتفاظ بـ «التحكم»، في حين يرغب العاملون في الحصول على صلاحياتٍ أوسع.

### وصفة للنجاح:

إذا كان لهذه القائمة أثرٌ في واقع مؤسستك، فلا تكن مثبط الهممة، وإن أمانتك وإخلاصك تجاه مواقع السلطة هي الخطوة الأولى باتجاه صوغ خارطة طريقٍ لشراكةٍ جديدة. وفي البنية التقليدية، تتبع السلطة من الموقع، لا من الشخص. وعندما يساء استعمال السلطة في مثل هذا النظام، ينشأ الارتياح والخوف. وهذا الخوف ليس مقتصرًا على الموظفين



فحسب: بل إن المديرين التنفيذيين يمكن أن يُعانوا من خوف قُوت السلطة، أو المكانة، أو التعويضات.

هذا وإن التحرك نحو بيئة جديدة للأداء يقتضي من كلا الجانبين الوصول إلى نتيجة مفادها أنه لا بد للحصول على شيء ما، من إعطاء شيء يقابله. وهذا «الشيء» يجب أن يكون قائماً على الثقة، والأمانة الشخصية، والمصير المشترك. وهذه هي المكونات الجوهرية لإيجاد ثقافة النجاح.

ولكن من يجب أن يبادر باتخاذ الخطوة الأولى؟ إنها القيادة. وحتى مع وجود ضمان قليل بأن العاملين سيتبعون القيادة، يتعين على القائد أن يحث جميع الأطراف على الجلوس معاً و«يعتاد كلٌّ منهم على الآخر». ويجب على القادة أن يكونوا رادة في هذا السبيل إذا أرادوا أن يطوروا ثقافة النجاح.

فعلى الجميع:

- أن يكونوا مشجعين للأفكار الجديدة.

- وأن يطوروا إستراتيجية للعمل.

- وأن يتعاونوا لإنجاز الخطط.

- وأن يختبروا وقيموا النتائج.

هذا هو السبيل الذي يوصل إلى ثقافة النجاح.

## مفاهيم مفتاحية:

1. ثمة ثلاث قوى تدفع بالأداء وتؤدي إلى النتائج الصالحة هي: الثقافة، والقيادة، والسلطة.
2. الثقافة تثمر السلوك، ولكن الإدارة هي التي تثمر الثقافة.
3. الثقة والنزاهة يكونان أساس المصير المشترك الذي يجب على الأفراد أن يعتنقوه لتحقيق ثقافة النجاح.
4. الموظفون هم الحلقة المفقودة في معظم برامج التنمية.
5. غالبًا ما تقع الإدارة في شرك فرض سياسات وبرامج جديدة بدلاً من التأنّي في تمحيص الثقافة الأساسية.
6. إن ثقافة الربح والخسارة (مكان عمل يتسم بالتنافس الداخلي) تحرّض الموظفين على ألا يؤدّوا من العمل إلا ما يكفي للتخلّص من عبء المدير المشرف.
7. المنظومات الإدارية والاجتماعية والتقنية والسلوكية في مؤسسة ما هي منظومات متشابكة وذات استحالة متبادلة فيما بينها. غير أن للمنظومة الإدارية السلطة العظمى المهيمنة على سائر المنظومات.
8. توخي هدف مشترك - مصير مشترك - يوحد الأشخاص، ويساعد على بناء ثقافة النجاح.
9. الإدارة مسؤولة عن إيجاد بيئة عمل إيجابية والمحافظة عليها.
10. المؤسسات التي تخفق في التعامل مع موظفيها على أساس إنساني، يشمل القلب والروح والعقل، ستجد أن أدائها ونتائجها تتردّى مع تردّي ثقافتها.

## أمور ينبغي العمل بها فوراً:

1. على الإدارة العليا أن تلتزم بتمحيص ثقافة المؤسسة.
2. يتعين على الإدارة — على جميع مستوياتها — أن تجتمع لمناقشة المفاهيم الكامنة وراء ثقافة النجاح، وأن تحصل على تغذية راجعة من المستويات المتوسطة والدنيا للإدارة فيما يتعلق بأفضل السبل لمشاركة العاملين.
3. فتح قنوات الاتصال في جميع أرجاء المؤسسة عن طريق قيام الإدارة والموظفين بمناقشة مفاهيم الثقافة.
4. يجب أن يحصل اتفاق على مسألة المصير المشترك، وأن تبدأ المناقشات لتحديد.
5. التخلُّص من عقلية التنافس الداخلي المتمثل في «نحن مقابل هم»، والتحول إلى أسلوب «شركتنا مقابل تنافس السوق» (الرؤية المشتركة).
6. ينبغي أن تعتمد الإدارة طرائق محددة لضمان بيئة عمل إيجابية، وأن تغيّر السياسات والإجراءات، كي يجري التعامل مع الموظف على أنه إنسان، لا على أنه آلة.
7. التوثق من أن العاملين يُسهمون في صنع بعض القرارات المصيرية، وأن لديهم تصوُّراً واضحاً لأغراض مؤسستهم.
8. الطلب من العاملين إبداء آرائهم وأفكارهم المتعلقة بتحسين ثقافة ونوعية المنتجات والخدمات.

## شارك في الرحلة أعلمنا بقصتك

نأمل أن يكون هذا الكتاب قد شجّعك أنت ومؤسستك على نبذ التنافس الداخلي وإحلال العمل الجماعي والتعاون محلّه. وندعوك إلى المشاركة معنا بعرض قصتك في هذه الرحلة إلى النجاح، وإعلامنا عن العوائق التي واجهتك، والأساليب المعقدة، والأفكار التي لم تكن صالحة لك. ونحن بدورنا سنجمع هذه المعلومات ونضيفها إلى الطبعة اللاحقة من الكتاب. كن عوناً لنا في رفع مستوى خدماتنا لقرّاء المستقبل.

أرسل قصة ثقافة النجاح الخاصة بك، والتعليقات والمقترحات إلى العنوان:

Success Is A Team Effort

Keene Publishing

PO Box 54

Warwick, NY 10990

أو اكتب تعليقاتك وأرسلها بالفاكس إلى: 7845-987-845

وشكراً.



## تعريف بالمؤلف

بدأ الدكتور تشارلز ب. دايفرت حياته المهنية بصنع أدوات وقوالب لمصلحة شركة جنرال موتورز. حصل على شهادة البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه من جامعة أوهايو. وعمل في إحدى كلياتها تسع عشرة سنة.

وعلى مدى سبع سنوات من حياته المهنية الجامعية، عمل اختصاصياً في مجال الإدارة مع فريق التنمية الاقتصادية في قسم التطوير بجامعة أوهايو.

تبوأ رئاسة منتدى أوهايو للخطابة، ويحمل لقب محترف معتمد في الخطابة، وهو أحد 195 شخصية عالمية منّحهم اتحاد الخطباء الوطني جائزة مجلس الزملاء للتميز (CPAE). وبصفته استشارياً ومحاضراً، قدم عروضاً لأكثر من 2,500 مؤسسة في الولايات الأمريكية الخمسين، وفي عدد من الدول خارج الولايات المتحدة.

ألّف كتاب «النجاح جهد جماعي» (هذا الكتاب)، وهو من أكثر الكتب مبيعاً، واشترك مع ريتشارد جاكوبس في تأليف كتاب ابتكار ثقافة للنجاح الذي نال استحسان القراء. والدكتور دايفرت رئيس ومؤسس معهد الإدارة الدولي، وهو حالياً عضو في برنامج مدرسة الإدارة والأعمال التابع لجامعة فرانكلين.

يعيش تشارلز دايفرت هو وزوجته دونا في كولومبوس عاصمة ولاية أوهايو. وإضافة إلى عمله في التعليم والتوجيه والاستشارة، فهو يمارس هوايته في قيادة الطائرات، هوايته الأخرى في الحياة.



